

HELSINGIN YLIOPISTO

OY KIUSAAJA AB
miten ja miksi organisaatio kiusaa
työpaikkakiusattujen kirjoitusten narratiivien ja toimijuuden
tarkastelua

Waselius Lulu Maija
Helsingin Yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Yhteiskuntapolitiikka Pro Gradu -tutkielma
Marraskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Työpaikkakiusaaminen on järkyttävä, pelottava ja ajoittain murskaava kokemus sekä kohteena oleville, että sivustakatsojille. Työpaikkakiusaaminen on vihamielistä vuorovaikutusta, jatkuvaa työpaikalla fyysisesti tai virtuaalisesti esiintyvää hyökkäävää ja syrjivää kohtelua. Valtaosa työpaikkakiusaamisen tutkimuksesta on keskittynyt ihmisten välisten konfliktien ja kriisien tutkimiseen, eli henkilöityneeseen työpaikkakiusaamiseen. Tässä tutkimuksessa esitellään myös toinen kiusaamisen muoto, rakenteellinen työpaikkakiusaaminen. Rakenteellisella kiusaamisella tarkoitetaan sitä, kun työntekijöitä alistetaan organisaation rakenteista käsin. Kiusaamiselementit ovat rakenteissa, kontekstissa ja prosesseissa. Esimiehet ja johtajat, joiden tehtävänä on varmistaa organisaation kilpailukyky joutuvat välikäsiksi pyrkiessään yhtiön tulosvaatimusten täyttämiseen.

Tutkimusaineisto sisältää 102 työelämään sijoittuvaa pelottelua käsittelevää tarinaa. Kertomusten tulkintaan käytetään narratiivista, eli tarinallista tutkimusotetta. Tämä tarkoittaa sitä, että kertomuksia käytetään ymmärrysvälineenä kiusattujen kokemusten tulkinnassa. Analysoimalla tarinan juonikäännteitä: alkua, käännekohtaa, ratkaisua, sekä kertojan toimijuutta työpaikallaan konfliktitilanteissa, voidaan toisaalta ymmärtää kiusaamista yksilötasolla, mutta myös muodostaa kiusaamisen perustarina.

Kiusattujen kertomuksista on löydettävissä sekä henkilöitynyttä, että rakenteellista työpaikkakiusaamista. Tutkimuksessa pyritään löytämään myös toimijuuden muotoja kiusaamistarinoissa. Perinteisesti kiusattua on kuvailtu passiivisena uhrina, ja hetkellisesti kiusaaminen poistaa tai vähentää työntekijöiden toimintamahdollisuuksia. Selvitäkseen kiusaamistilanteesta kiusattu voi muuttaa toimijuuttaan sietämällä tilannetta, lähtemällä pois, tai vastustamalla kiusaamista varovaisin keinoin.

Avainsanat

Työpaikkakiusaaminen – henkilöitynyt kiusaaminen – rakenteellinen kiusaaminen – työn murros – narratiivisuus - toimijuus

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto – ahdinko työpaikoilla	1
1.1	Tutkielman käsitteet	4
1.2	Tutkielman sisältö	7
2	Käsitteelliset työvälineet – työpaikkakiusaaminen: ristiriitoja, häirintää vai valtarakenteiden ylivoimaa?.....	8
2.1	Historia ja aiempi tutkimus	8
2.2	Työpaikkakiusaaminen.....	10
2.2.1	Henkilöitynyt kiusaaminen	12
2.2.2	Rakenteellinen kiusaaminen.....	17
2.3	Kasvoton työelämä ja aktiivisen toimijuuden vaatimus.....	21
2.4	Tutkimuskysymykset.....	25
3	Kiusaamistarinoiden narratiivit.....	26
3.1	Aineiston kuvaus – tarinat pelottelusta.....	26
3.2	Kerronnallinen tutkimus.....	28
3.3	Tutkimuksen kulku	31
4	Kiusaamisen ydin- ja perustarinat, kuka kiusaa ja ketä?	32
4.1	Kiusaamisen ydintarinat	32
4.1.1	Olipa kerran työpaikka – tarinan alku	34
4.1.2	Muutos – tulos tai ulos	35
4.1.3	Ei ainakaan onnellinen loppu	36
4.2	Kiusaamisen kohteena olemisen kokemus	37
4.3	Kuka tai mikä kiusaa?	39
4.3.1	Henkilöitynyt kiusaaminen	39
4.3.2	Kiusaajana organisaatio	40
4.4	Kiusaamisen kaksi perustarinaa	42

4.4.1	Piinaava esimies – henkilöityneen kiusaamisen perustarina..	43
4.4.2	Organisaatiomuutos työhyvinvoinnin kustannuksella – rakenteellisen kiusaamisen perustarina	44
5	Kiusatun toimijuus ja sen muodot: siedä , poistu tai vastusta	44
5.1	Siedetään tätä nyt vielä.....	45
5.2	Pelistä poistuminen.....	46
5.3	Varovaista vastustamista	47
6	Tulosten tarkastelua ja niiden merkityksen pohdintaa.....	50
6.1	Tutkimuksen kulku ja yhteenveto tuloksista	50
6.2	Johtopäätökset	56
	Lähdeluettelo.....	61

1 Johdanto – ahdinko työpaikoilla

Vuosina 2006 -2009 ranskalainen teleyhtiö France Telecom, nykyisin Orange, yksityistettiin, minkä seurauksena 22 000 ihmistä jäi työttömäksi, 19 henkilöä teki itsemurhan, 12 henkilöä yritti itsemurhaa, ja 8 työntekijää sairastui vakavaan masennukseen. Uhrien määrä oli vielä edellä mainittua korkeampi, mutta kaikkia tapauksia ei ole voitu todistaa suoraan työelämään liittyväksi. Lehtiartikkelien mukaan ranskalaisyhtiön järkyttävää itsemurha-aaltoa selitettiin muun muassa työntekijöiden hiostamisella, ranskalaiseen työkuultuuriin soveltumattomilla johtamistavoilla ja sillä, että työntekijöitä painostettiin irtisanoutumaan jopa työpaikkakiusaamisella (Kansan Uutiset 15.9.2009). Erään France Telecomin itsemurhan tehneen työntekijän itsemurhaviestä oli suora viesti johdolle: ”Teen itsemurhan France Telecom-työni takia. Se on ainoa syy. Ikuinen kiire, liikaräätös, täydennyskoulutuksen puute, yrityksen organisaation täydellinen sekavuus. Terrorijohto! Olen täysin hukassa ja sekaisin. Olen enää hylkytavaraa, parasta lopettaa kaikki”. Hän oli työskennellyt Telecomilla yhteensä 30 vuotta.

Näin Suomen näkökulmasta tarkasteltuna edellinen esimerkki tuntuu käsittämättömän dramaattiselta. Työpaikkakiusaaminen sanana ei yleensä tuo välttämättä mieleen näin äärimmäisiin tekoihin johtavia tapahtumia. Vaikka kiusaaminen ei johtaisi yllä mainittuihin lohduttoman traagisiin tilanteisiin, ovat työpaikkakiusaamisen seuraamukset vakavat niin yksilön, työyhteisön, yrityksen ja lopulta yhteiskunnan kannalta. Meillä Suomessa on keväällä 2020 edennyt hovioikeuteen paljon julkisuutta saanut Kittilä-oikeudenkäynti, jossa käsitellään entisen kunnanjohtaja Anna Mäkelän irtisanomista vuodelta 2014 (Ruokangas, 2020). Tapauksessa on kyse siitä, ovatko Mäkelän irtisanoneet kuntapäättäjät syyllistyneet virkarikokseen ja työpaikkakiusaamiseen. Päätös asiasta saadaan vuoden 2021 puolella.

Vuonna 2019 mielenterveyshäiriöt nousivat suurimmaksi sairauslomalle jäämisen syyksi, ja 84 000 suomalaista jäi yli yhdeksän päivän sairauslomalle mielenterveyden häiriöistä johtuen. Tämä on lähes 10 000 enemmän kuin vuotta aiemmin. Kasvua on kaikissa ryhmissä, mutta erityisesti nuorilla ja naisilla. Kasvussa ovat masennus- ja ahdistushäiriöt. Asiantuntijoiden mukaan myös työuupumukset ovat lisääntyneet,

niiden määrä ei ole kuitenkaan tiedossa, sillä se ei ole sairaus, johon saisi Kelan tukemaa sairauslomaa. (Niinistö, 2020.)

Työolotutkimuksissa on työpaikkakiusaamista, väkivaltaa tai niiden uhkan havaitsemista ja kokemista seurattu vuodesta 1997 lähtien. Tilastokeskuksen työolojen muutokset - raportin mukaan näyttää siltä, että molemmat ovat kasvaneet johdonmukaisesti aikavälillä 1997 – 2013. Vuonna 2013 jopa joka neljäs palkansaaja kertoi kokeneensa kiusaamista. Kiusaaminen tai sen kokemukset olivat yleisempiä monissa naisvaltaisissa ammateissa, kuten terveydenhuollossa ja hoivapalveluissa. (Sutela & Lehto 2014, 113–118.)

Suomessa vuosina 2012 - 2018 kootussa työolobarometrissa kysyttiin, esiintyykö vastaajan työpaikalla kiusaamista kollegojen, esimiesten tai asiakkaiden taholta. Tutkimuksessa kysyttiin kiusaamisen havaitsemista, ei sitä, onko itse tullut kiusatuksi. Työolobarometrissa kiusaaminen määriteltiin henkisenä väkivaltana, jossa työyhteisön jäsenen kohdistetaan eristämistä, mitätöintiä, uhkailua, selän takana puhumista tai muuta painostamista. Palkansaajista 59 prosenttia kertoi havainneensa jonkinlaista kiusaamista joskus. Luku on suuri, tosin kyse oli satunnaisista havainnoista. Jatkuva havaittu kiusaaminen on harvinaisempaa. Barometrin mukaan työpaikkakiusaaminen on yleisempää julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Erityisesti kunta-ala erottuu joukosta. (TEM, 2019, s.81.)

Se, että aiempaa useampi palkansaaja ilmoittaa kohdanneensa kiusaamista työssään voi liittyä myös tilanteen parempaan tiedostamiseen, kiusaaminen on helpompi tunnistaa, koska siitä on ollut enemmän puhetta (Reinboth 2006, s.19, Milczarek 2010, s.74). Myös siirtyminen palveluvaltaisempaan talouteen sekä jatkuvat muutokset työpaikoilla voivat lisätä kiusaamisen riskiä. Työpaikkatasolla töiden epäselvä organisoiminen, huono johtaminen, uhrin heikko asema, kielteinen ilmapiiri, sekä organisaatiokulttuuri, joka sallii epäasiallisen käytöksen tai jopa kannustaa siihen ovat sellaisia asioita, jotka tutkimusten mukaan toimivat kiusaamisen kimmokkeina (Milczarek 2010, s.74).

Kiusaaminen on jatkuvaa henkilöön kohdistuvaa epäasiallista käytöstä. Siksi sitä tapahtuu erityisesti kouluissa ja työpaikoilla. Ne ovat paikkoja, joissa käymme toistuvasti ja joista emme voi aina vapaasti poistua. Kouluissa ovat käytössä

kiusaamisen vastaiset pelisäännöt ja toimintamallit. Niitä on myös useilla työpaikoilla. Työturvallisuuslaki velvoittaa puuttumaan häirintään tai epäasialliseen kohteluun, josta on haittaa työntekijän terveydelle, vastuu on siis loppukädessä työnantajalla. Kiusaaminen nujertaa kiusatun itsetunnon ja vie pahimmillaan työkyvyn. Työolotutkimuksen mukaan työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutunut kärsii muita enemmän psyykkisistä ja somaattisista oireista, samoin sivustakatsojat (Sutela & Lehto, 2014, s.118).

Kiusaamiseen liittyy myös vallan käyttö. Kiusattu kokee olevansa puolustuskyvytön ja pelkää usein menettävänsä työpaikkansa, jos asettuu vastarintaan. Tasavahvojen osapuolten konfliktit ja kahinat eivät ole työpaikkakiusaamista. Usein työpaikkakonflikteja pidetään ihmisten erilaisista persoonallisuuksista johtuvina väistämättöminä yhteentörmäyksinä. Työpaikkakiusaamisen onnistunut ratkaiseminen on kuitenkin vaikeaa, jos huomio kiinnitetään ainoastaan yksittäisten ihmisten syyllistämiseen. Kiusaamisen syitä on löydettävissä niin työyhteisöstä, organisaatiosta kuin johtajista, kiusaajista ja kiusatuista. Ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia ei voi muuttaa, siksi yksilöön kohdistetut ratkaisuyritykset useimmiten epäonnistuvat. Epäasiallinen käytös ei ole koskaan hyväksyttävää, ja siihen tulee puuttua heti yksilötasolla. Ratkaisua tulee lähteä etsimään myös yhteisölliseltä tasolta, miettimällä miten jatkossa tulee toimia, ettei samat tilanteet toistu uudestaan. Pohjimmiltaan on kyse organisaatiokulttuurista ja sen arvoista. (Reinboth 2006, s.25-26.)

Työpaikkakiusaaminen käsitteenä tulee asemoida nykyiseen työelämään ja työn tekemisen kulttuuriin. Jo ennen kevään 2020 koronatilanteen aiheuttamaa mullistusta ja digiloikkaa, on puhuttu työelämän murroksesta. Yleisesti useat työelämän tutkijat raportoivat työelämän koetusta huononemisesta, vaikka työn sisältö on monipuolisempaa. Puhutaan kollektiivisten suojakehien katoamisesta, työ on henkilöitynyttä ja yksilön vastuuta korostetaan. Myös työpahoinvointioireet, kuten kyynistyminen, keskittymisvaikeudet ja uupuminen ovat lisääntyneet työikäisten keskuudessa (Castells 1996, Julkunen 2008, Kantola 2006).

Tutkimukseni perustuu Tampereen yliopiston johtamistieteen laitoksella kerättyyn aineistoon: FSD2607 Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008-2009. Tutkimusaineisto sisältää 102 työelämään sijoittuvaa pelottelua käsittelevää tarinaa.

Kirjoittajista tiedetään joitakin taustatietoja, kuten ikä, sukupuoli ja tapahtumien aikaisen työpaikan perustiedot. Vaikka aineiston tarinoiden aiheena on pelottelu, sisältävät tarinat useita muitakin kiusaamismuotoja. Odotan aineistoon perehtymällä pääseväni sisään kiusatun kokemusmaailmaan. Miltä tuntuu olla kiusattu? Mitkä tilanteet johtavat kiusaamiseen? Miten kiusatun työpaikoilla on hoidettu konfliktitilanteet? Ketkä ovat auttajia, ketkä eivät?

Kiusaaminen työpaikoilla on sekä yhteiskunnallinen ongelma, että suuri tragedia kiusaamisen kohteelle. Haluan tutkimuksessani tuoda kiusattujen oman äänen esiin. Jokainen aineistoni kokemus ja kertomus tuovat jotain arvokasta lisätietoa ja ymmärrystä numerotilastoihin. Jos yhteiskunnassamme ja työpaikoillamme on rehellinen pyrkimys työpaikkakiusaamisen poistamiseen, on tärkeää ymmärtää ja tulkita kiusaamisilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta. Kiusattujen tuottamat kertomukset kiusaamisesta, pelosta ja vallasta työpaikoilla voivat tuoda uutta näkemystä kiusaamisasetelman tutkimiseen.

Kertomusten tulkintaan käytän narratiivista, eli tarinallista tutkimusotetta. Tämä tarkoittaa sitä, että käytän kertomuksia ymmärrysvälineenä kiusattujen kokemusten tulkinnassa. Analysoimalla tarinan juonikäänteitä: alkua, käännekohtaa, ratkaisua, sekä kertojan toimijuutta työpaikallaan konfliktitilanteissa, pyrin toisaalta ymmärtämään kiusaamista yksilötasolla, mutta myös määrittelemään kiusaamisen perustarinan. Narratiivisessa tarkastelussa muodostetaan usein tyyppikertomuksia, joita nimitetään muun muassa ydintarinoiksi, sisältöselostuksiksi, referaateiksi ja juonitiivistelmiksi. Esimerkiksi Hänninen (1999, s.33) kuvaa muodostaneensa kustakin aineistonsa tarinasta aluksi ydintarinoita, joista käy ilmi tarinoiden juonet tiivistettynä. Näistä ydintarinoista taas voidaan muodostaa suurempi perustarina, joka kuvaa pienempien tarinoiden kokonaisuutta ja pääjuonta.

1.1 Tutkielman käsitteet

Työpaikkakiusaaminen. Koska työpaikkakiusaaminen on moniulotteinen ilmiö, on sitä kuvailtu monin eri sanoin ja käsittein. Sen yläkäsite on henkinen väkivalta, joka sisältää monta erilaista ei-toivottua käytöstä: epäeettistä käytöstä muita ihmisiä kohtaan, seksuaalista tai sukupuolista häirintää, tai työpaikkakiusaamista (Vartia &

Paananen 1992, 8). Kiusaaminen työpaikalla voi olla fyysistä tai psyykkistä, (Vartia, Joki ym. 2016, s.7). Ruotsiksi työpaikkakiusaamisesta käytetään käsitteitä: mobbning, vuxenmobbning, psykiskt våld, terror ja trakassering (Leymann 1986, 10–14). Vastaavia englanninkielisiä käsitteitä ovat: workplace mobbing, workplace harassment, workplace victimization, workplace psychological terror, workplace aggression, workplace incivility, emotional abuse at work and generalized workplace abuse. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n mukaan psyykkinen epäasiallinen käytös voidaan eritellä seksuaaliseen häirintään, kiusaamiseen (bullying), tai kollektiiviseen kiusaamiseen (mobbing) (Chappell & di Martino, 2006, s.20). Kiusaaminen voi olla henkilöiden välistä kiusaamista, tai kiusaamista, jossa kiusaajana on koko organisaatio ja sen käytänteet ja rakenteet (D’Cruz, 2015, s.7). Kiusaamisen osapuolia ovat uhri, eli kiusattu (target), kiusaaja (bully) ja sivulliset (bystanders) (D’Cruz, 2015).

Henkilöitynyt kiusaaminen (interpersonal bullying) on sosiorelatiivinen ilmiö, joka kohdistuu tiettyyn henkilöön ja jossa kiusaamisen kohde kokee olevansa jatkuvasti tietyn kiusaajan tähtäimessä. Kiusaaminen ilmenee tavoitteellisena aggressiivisena käytöksenä työntekijää kohtaan, jolloin kiusattu kokee avuttomuutta ja voimattomuutta (D’Cruz 2015, s.12). Työpaikkojen konfliktitilanteet alkavat usein erimielisyyksinä ja ristiriitoina. Jos niihin ei tartuta ajoissa ne laajenevat ja alkavat haitata työn tekemistä ja estää tavoitteisiin pääsemistä. Konflikti muuttuu henkilöityneeksi kiusaamiseksi silloin, kun joku työyhteisön jäsen tuntee joutuneensa henkisen väkivallan kohteeksi tai asiattomasti kohdelluksi (Vartia ym., 2004, s.11).

Rakenteellinen kiusaaminen (depersonalized bullying) on sosiostruktuurallinen kiusaamisen muoto, joka lähtee organisaation toimintatavoista ja rakenteista. Usein ilmiö liittyy organisaatiomuutokseen, jolloin yritys ajaa läpi tavoitteitaan painostavin ja aggressiivisin keinoin. En löytänyt tälle termille vakiintunutta suomenkielistä nimeä. Aiempi tutkimus on maininnut organisatorisen tai institutionalisoidun kiusaamisen, joissa ymmärretään nimenomaan organisaatio kiusaajaksi (Einarsen ym. 2011, Liefvooghe ja Mackenzie-Davey 2001). Koska kiusaaminen on lähtöisin yrityksen rakenteista, käytän tässä tutkielmassa käsitettä rakenteellinen kiusaaminen. Uskon, että käsite kuvailee lukijalle hyvin sen, mistä ilmiössä on kyse. Yleiseen keskusteluun on jo vakiintunut syrjinnän muoto nimeltään rakenteellinen rasismi.

Yhdenvertaisuusasiainmies (2020) mukaan rakenteellinen rasismi on yhteiskunnan toimintaan, lakeihin, palveluihin ja instituutioihin piiloutuvaa syrjintää, joka tuottaa lähes huomaamatta eriarvoisuutta. Rakenteellinen rasismi perustuu valtasuhteisiin ja voi näkyä myös työelämässä syrjintänä palkkauksessa, koulutuksessa tai muissa työsuhteisiin liittyvissä eduissa.

Narratiivisuus kuvaa sekä tämän tutkielman aineiston luonnetta, että analyysimetodiani. Kiusattujen kertomukset kokemuksistaan kuvataan ensin ydintarinoina, joista lopulta muotoutuu kiusaamisen kaksi perustarinaa. Narratiivisana on peräisin latinasta, jossa tietämistä (gnarus) ja kertomista (narro) merkitsevillä sanoilla on yhteinen juuri. Etymologia tavoittaa narratiivin kaksi puolta: se on työkalu sekä tietämiseen että kertomiseen (Tökkäri, 2012, s.38). Käytän tässä tutkielmassa tarinaa, kertomusta ja kirjoitusta toistensa synonyymeina viitatessani aineistoon. Kielitieteellisistä lähtökohdista tehty narratiivinen tutkimus erottaa usein vielä nämä käsitteet toisistaan. Käyttämäni narratiivinen analyysimuoto on perinteinen alku-keskikohta-loppu-muotoinen, retrospektiivinen narratiivi (BME retrospective narrative), joka on yksi kahdeksasta Bojen (2008) kuvailemasta narratiivisesta tavasta, jolla organisaatioon tuodaan mielekkyyttä (Tökkäri, 2012, s.44).

Toimijuus on tutkielmassani niin sanottu välittävä (mediating) käsite, jonka avulla voidaan tarkastella kiusattujen kokemusten ja rakenteiden välisiä kytköksiä. Kun kokemuksen paikantaa valtasuhteisiin voi löytää erilaisia toimijuuden muotoja kiusaamistilanteissa.

Työn murros on monimutkainen ilmiö, joka aiheuttaa jännitteitä työn organisoitumisessa, sisällöissä, osaamisessa, toimeentulossa ja työn merkityksessä. Työn aika- ja paikkasidonnaisuus heikkenee, mutta muutostahti vaihtelee ajoittain. Teknologia tulee korvaamaan entistä enemmän rutiininomaisia töitä, mikä muuttaa työnkuvaa. Työmarkkinoiden ja koko työelämän joustavuus lisääntyy tukien yksilön autonomiaa, mutta se luo samalla epävarmuutta toimeentulosta (Valtioneuvosto 2018).

1.2 Tutkielman sisältö

Tämän tutkielman tarkoitus on tutkia työpaikkakiusaamisen kokemusta kirjoitusaineiston kertomusten avulla. Etsin aineiston kirjoituksista tiettyjä narratiivisia kerronnallisia murroskohtia: lähtötilannetta, muutosta, ratkaisua ja kirjoittajan toimijuutta tilanteessa. Erityisen kiinnostavaa on, voiko kirjoituksista löytää sekä henkilöityneen, että rakenteellisen kiusaamisen piirteitä.

Luvussa 1 johdattelin lukijan aihepiiriin ja kuvailin sen ajankohtaisuutta. Esittelin myös tutkielmani keskeiset käsitteet.

Luvussa 2 esittelen tutkielman keskeiset teoriat, aiempaa tutkimusta ja kuvailen tarkemmin henkilöityneen ja rakenteellisen työpaikkakiusaamisen käsitteitä. Seuraavaksi kuvailen työelämän murrosta ja modernin työelämän haasteita. Tämän jälkeen esittelen toimijuuden käsitteen työelämän kontekstissa. Tältä pohjalta päädyn tutkimuskysymykseeni: *Millaista on henkilöitynyt ja rakenteellinen työpaikkakiusaaminen kiusattujen kertomuksissa?* Toinen tutkimuskysymykseni liittyy kiusatun toimijuuteen: *Millaisia toimijuuden muotoja kiusaamiskertomuksissa on?*

Luvussa 3 kuvailen aineistoani ja narratiivista analyysitapaani.

Aineiston analyysini jakautuu kahteen lukuun. Luvussa 4 esittelen työpaikkakiusaamisen ydintarinat, kuvailen kiusaamisen kokemuksen, erottelen aineistosta henkilöityneen ja rakenteellisen kiusaamisen ydintarinat ja muodostan näistä kaksi perustarinaa.

Luvussa 5 jatkan analyysiani ja tarkastelen millaista toimijuutta ydin- ja perustarinoissa esiintyy. Kuvailen kirjoitusten kolme erilaista toimijuuden ilmentymää.

Luvussa 6 teen yhteenvedon tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tätä seuraa omat johtopäätökseni ja pohdinta.

2 Käsitteelliset työvälineet – työpaikkakiusaaminen: ristiriitoja, häirintää vai valtarakenteiden ylivoimaa?

2.1 Historia ja aiempi tutkimus

Ensimmäiset työyhteisöt toimivat luostareissa, joissa on kirjattu hyvän johtamisen ja kurinpidon ohjeita. Niccolo Machiavellin mielestä oli turvallisempaa johtajana olla pelätty kuin rakastettu, sillä molempia ei voi olla. Vielä teollisella aikakaudella työpaikoilla oli vallassa vahvat hierarkiat ja niin henkinen kuin fyysinen vallan käyttö oli hyväksyttyä. Vasta viimeisien 35 vuoden aikana työpaikkakiusaaminen on länsimaissa nostettu esiin ja sitä pidetään alentuneen tehokkuuden, lisääntyneen ahdistuksen ja stressin aiheuttajana. (Tehrani 2012, s. 3.)

Myös meillä Suomessa on perinteisesti arvostettu vahvaa johtajuutta. Patriarkat huolehtivat aikoinaan työntekijöidensä koko elämänpiiristä ja tarjosivat työpaikan lisäksi asunnon, terveydenhoidon, koulun lapsille, kaupan ja jopa kirkon. Vahvaa johtajuutta arvostettiin, sillä se loi turvallisuutta. Reinbothin mukaan toinen suomalaista johtajuutta ohjannut vaihe historiassamme ovat suomalaisten läpikäymät sodat. Johtajan haluttiin ohjaavan alaisiaan varmoin ja määrätietoisin ottein ja suoraan edestä. (Reinboth 2006, s.27.) Tällainen johtamistapa sopii hyvin kriisitilanteisiin, mutta henkilökunta ei valitettavasti saa tällöin näkemyksiään esille. Mitä suurempi organisaatio, sitä vähemmän on johtajilla mahdollisuuksia kuunnella omia työntekijöitään, sillä tiedonkulkukanavat toimivat ylhäältä alaspäin. Kuitenkin suomalaisten korkea koulutustaso ja erikoistuminen tarkoittavat sitä, että työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, jolloin heitä voitaisiin hyödyntää konsultoivissa rooleissa. (Reinboth 2006, s. 29.)

Pohjoismaiset tutkijat ovat toimineet edelläkävijöinä työpaikkakiusaamisen tutkimuksessa (Reinboth 2006, s.19, D’Cruz, 2015, s.1). Heinz Leymann oli alun perin saksalainen, mutta sittemmin ruotsalaistunut psykologi, joka aloitti tutkimukset Tukholman yliopistolla 1980-luvulla aikuisten välisestä kiusaamisesta työpaikoilla. Hän kehitti 45-kohtaisen LIPT-kyselylomakkeen. Lyhenne muodostuu sanoista Leymann Inventory of Psychological Terror. Viimeisten vuosien aikana

työpaikkakiusaamiseen liittyvässä tutkimuksessa paljon vaikuttanut henkilö on Bergenin yliopiston professori Ståle Einarsen (Reinboth 2006, s.19, D’Cruz, 2015, s.1). Hän on tutkinut konfliktien käsittelyä työpaikoilla. Einarsen toimii tällä hetkellä Bergenin yliopistossa työ- ja organisaatiopsykologian professorina, ja on ollut vuonna 2008 mukana perustamassa kansainvälistä työpaikkakiusaamista tutkivaa järjestöä nimeltään International Association on Work Bullying and Harassment (IAWBH). Suomessa alan tutkimuksen pioneeri on pitkään Työterveyslaitoksen erikoistutkijana toiminut Maarit Vartia, joka toi 1980-luvun loppupuolella työpaikkakiusaamisen käsitteen julkiseen keskusteluun Suomessa. Työterveyslaitoksen Työpiste-verkkolehden haastattelussa Vartia on todennut, että tutkimustyö ja työpaikkakiusaamisen esillä pito vaikuttivat osittain siihen, että työpaikkakiusaaminen huomioitiin myös lainsäädännössä, kun työsuojelulaki uudistettiin vuonna 2003 (TTL, Työpiste 2017). Myös Maarit Vartia oli mukana perustamassa edellä mainittua IAWBH-organisaatiota. Skandinaavinen tutkimustyö on luonut perustan muulle kansainväliselle työpaikkakiusaamistutkimukselle.

Leymannin ja Einarsenin tutkimukset saivat laajaa huomiota Skandinavian maissa ja johtivat työpaikkakiusaamisen tutkimuksen nousuun muissakin Euroopan maissa. Iso-Britanniassa toimittaja Andrea Adamsin kirjoitukset, sekä An abuse of power-niminen radio-ohjelma 1980-luvun lopulla, toivat asian julkiseen tietoisuuteen. Samoihin aikoihin työpaikkakiusaamiseen liittyvä tutkimus käynnistyi muun muassa Itävallassa, Unkarissa, Saksassa, Italiassa, Hollannissa ja Australiassa. (D’Cruz 2015, s.11.)

Yhdysvalloissa työpaikkakiusaamisen akateeminen tutkimustyö on lähtenyt nousuun vasta vuoden 2005 jälkeen, vaikka hyvin tunnettu Carroll M. Brodskyn raportti ”The Harassed Worker” ilmestyi siellä jo vuonna 1976. Brodsky toi keskusteluun kiusaamisen subjektiivisuuden ja objektiivisuuden käsitteet. Subjektiivisuus viittaa kiusatun omaan kokemukseen tapahtumasta, objektiivisuus sivullisten näkökulmaan. Voidaan sanoa, että 1990-luvun lopulta on alkanut selkeä työpaikkakiusaamisen tutkimuksen nousu, ja erityisesti vuoden 2005 jälkeen kasvu niin Yhdysvalloissa, kuin muissakin maanosissa, on ollut nopeaa. Vuoteen 2009 tehdyistä 91:stä työpaikkakiusaamiseen liittyvästä tutkimuksesta ja julkaisusta 81,3% oli julkaistu 2000 - 2008 välillä. Nykyisin tutkimuksia julkaistaan tasaisesti eri puolilla maailmaa,

ja niiden tulokset vaikuttavat varsin yhteneväsiltä. Työpaikkakiusaaminen on globaali ilmiö, ja sen tunnusmerkit ja oireet ovat hyvin samankaltaisia riippumatta siitä, missä maassa ne ovat tapahtuneet. (Nielsen & Einarsen 2018, s.71.)

Seuraavassa alaluvussa esittelen työpaikkakiusaamista käsitteenä lähemmin.

2.2 Työpaikkakiusaaminen

Työssä kohdatusta kielteisestä ja huonosta käyttäytymisestä käytetään työpaikoilla useita termejä; työturvallisuuslaissa puhutaan terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavasta häirinnästä ja muusta epäasiallisesta kohtelusta, työpaikkakiusaaminen on arjen kielenkäyttöön työpaikoilla vakiintunut termi. Työpaikkakiusaaminen määritellään useimmiten tilanteeksi, jossa joku joutuu työpaikalla toistuvan, jatkuvan, systemaattisen kielteisen, loukkaavan, mitätöivän, alentavan tai eristävän käyttäytymisen kohteeksi työtoverin, esimiehen tai alaisen taholta. Kiusaamisen kohteena ihminen ajautuu puolustuskyvyttömään asemaan. Kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu ovat kielteisiä työpaikan ilmiöitä. Kiusaaminen työpaikalla voi olla fyysistä tai psyykkistä. (Vartia, Joki ym. 2016, s.7.)

Vartian ja Perkka-Jortikan tutkimuksen mukaan (1994, s.24) voidaan henkisen väkivallan ilmenemismuodot jakaa kuuteen eri kategoriaan. **1. Mustamaalaaminen**, jolloin henkilöstä kerrotaan sellaisia asioita joiden totuudenmukaisuutta ei voi todistaa. Henkilöstä levitetään väärää tietoa ja hänen tekemiään asioita ja sanomisia vääristellään. **2. Eristäminen** työyhteisön sosiaalisista suhteista. Tällä tarkoitetaan kollegan jättämistä työyhteisön muiden työntekijöiden välisen kanssakäymisen ulkopuolelle. Henkilöä ei pyydetä mukaan yhteisiin kokouksiin, ja hänelle ”unohdetaan” kertoa työyhteisössä tapahtuvista asioista. **3. Työtehtävien yksipuolistaminen tai vähentäminen**, joka tarkoittaa sitä, että henkilö saa tehtäväkseen töitä, jotka eivät kelpaa muille tai hänelle ei anneta hänen kykyjään vastaavia työtehtäviä tai anneta lainkaan työtehtäviä. **4. Uhkailu ja huutaminen**, joka tarkoittaa henkilölle toistuvasti huutamista ja asioiden esittämistä uhkaavassa sävyssä. **5. Fyysinen väkivalta tai sen uhka**, jolloin henkilöön käydään käsiksi fyysisellä tasolla. Häntä saatetaan töniä, tuuppia tai lyödä ja näin kajota hänen fyysiseen koskemattomuuteensa. **6. Mielen terveyden kyseenalaistaminen** tarkoittaa

sitä, että henkilön mielenterveyttä epäillään julkisesti tai hänet leimataan muiden kuullen mielenterveysongelmaiseksi.

Kansainvälisen työjärjestön International Labour Organisation ILO:n julkaisun mukaan väkivalta työpaikalla voi olla sekä fyysistä, että psyykkistä. Psyykkinen epäasiallinen käytös voidaan eritellä seksuaaliseen häirintään, kiusaamiseen (bullying), tai kollektiiviseen kiusaamiseen (mobbing). Kiusaaminen on sellaista loukkaavaa käyttäytymistä, joka tulee ilmi julmien, kostonhaluisten, nöyryyttävien tai vahingoniloisten yritysten kautta ja jonka perimmäisenä tarkoituksena on heikentää yksilön tai ryhmän asemaa. Tällaiset henkilöä tai työsuoritusta kohtaan osoitetut toistuvat hyökkäykset ovat tyypillisesti ennakoimattomia, epäreiluja ja järjettömiä. ILO:n mukaan kiusaaminen voi ilmetä muun muassa kiusaamisen kohteen elämän vaikeuttamisena tai henkilökunnalle huutamisena. Kiusaamista on raportin mukaan myös töiden delegoinnista kieltäytyminen, ylennysten estäminen, kohtuuttoman työmäärän osoittaminen tietylle työntekijälle tai näkemykset siitä, että kiusaajan työskentelytapa on se ainoa oikea. Toisen kiusaamismuodon, kollektiivisen kiusaamisen, on raportoitu viime vuosina lisääntyneen muun muassa Australiassa, Itävallassa, Tanskassa, Saksassa, Ruotsissa, Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Tässä kiusaamismuodossa tietty työntekijäryhmä ottaa yhden kollegan silmätikukseen ivaten ja pilkaten tätä. Myös yhteisöstä sulkeminen, selän takana puhuminen ja jatkuva kritisoiminen on kollektiivista kiusaamista. Tämän kaltaisen kiusaamisen vaikutus yksilöön saattaa olla erittäin vakava. On arvioitu, että 10 – 15% kaikista itsemurhista Ruotsissa liittyvät joukkokiusaamiseen työpaikalla. (Chappell & di Martino, 2006, 20-22.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) § 28 määrittelee työpaikkakiusaamisen seuraavasti: ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.”

Myös yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) § 14 on maininta häirinnästä ja työnantajan vastuusta: ”Henkilön ihmisarvoa tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukkaava käyttäytyminen on häirintää, jos loukkaava käyttäytyminen liittyy 8 §:n 1 momentissa tarkoitettuun syyhyn ja käyttäytymisellä luodaan mainitun syyn vuoksi henkilöä halventava tai nöyryyttävä taikka häntä kohtaan uhkaava, vihamielinen tai

hyökkäävä ilmapiiri. Työnantajan menettelyä on pidettävä syrjintänä, jos työnantaja saatuaan tiedon siitä, että työntekijä on joutunut työssään 1 momentissa tarkoitetun häirinnän kohteeksi, laiminlyö ryhtyä käytettävissään oleviin toimiin häirinnän poistamiseksi.” Yhdenvertaisuuslain mukaisesti kiellettyä syrjintää ovat sekä välitön että epäsuora syrjintä. Kiellettyä on myös häirintä työpaikalla, jossa työntekijää kohtaan käytäytään nöyryyttävästi, alentavasti tai uhkaavasti.

Työpaikkakiusaaminen sisältää täten hienovaraista tai selkeästi havaittavaa kielteistä käyttäytymistä, joka ilmentää aggressiota, vihamielisyyttä, pelottelua ja haittaa. Kiusaamiselle ominaista on sen jatkuvuus, jota yksilö tai ryhmä osoittaa toiselle henkilölle tai ryhmälle työpaikalla yksityisesti tai julkisesti, todellisissa tai virtuaalisissa muodoissa. Työpaikkakiusaamisen tunnusmerkkejä on myös olemassa oleva tai kehittyvä epätasa-arvoinen voimasuhde. Kiusaaminen voidaan luokitella henkilöityneeseen kiusaamiseen, ja kiusaamiseen, jossa kiusaajana on koko organisaatio ja sen käytänteet ja rakenteet. (D’Cruz, 2015, s.7.)

2.2.1 Henkilöitynyt kiusaaminen

Suuri osa työpaikkakiusaamisen tutkimuksesta tarkastelee ilmiötä sosiorelatiivisesta näkökulmasta, jolloin kyse on henkilöiden välisestä konfliktitilanteesta, eli henkilöityneestä kiusaamisesta (Keashley & Harvey 2006 s.109). Yksittäiset tilanteet tai satunnaiset suksien ristiin menemiset ja räjähdykset eivät ole vielä kiusaamista. Kiusaamiselle ominaista on sen jatkuvuus, toistuvuus ja jopa suunnitelmallinen ja systemaattinen luonne.

Henkilöiden välisten konfliktien tarkastelu hallitsee alan tutkimusta. Viimeisten 25 vuoden aikana ilmiötä on tutkittu ja teoretisoitu järjestelmällisesti kyseisestä näkökulmasta ympäri maailmaa, ja tämän tyyppisen kiusaamisen teoreettinen viitekehys on ehtinyt kehittyä ainutlaatuiseksi kokonaisuudeksi, jonka syyt, ilmenemismuodot ja seuraukset tunnetaan hyvin. (Einarsen 2011, Keashley & Harvey 2006, D’Cruz 2015.)

Henkilöitynyt kiusaaminen ilmenee muun muassa ei-toivottuna, ilmeisenä, piilotettuna, suorana, epäsuorana ja aggressiivisena käyttäytymisenä. Tällaista

käytöstä on esimerkiksi loukkaava huomauttelu, juorujen tai huhujen levittäminen, jatkuva kritisointi, kohtuuttomien määräaikojen tai hallitsemattoman työtaakan antaminen, työn liiallinen tarkkailu ja mitättömien, merkityksettömien tai olemattomien tehtävien osoittaminen. Henkilöiden väliselle kiusaamiselle on ominaista tavoitesuuntautunut toiminta, jossa esimies, vertaisryhmä tai kollega jatkuvasti ahdistelee työntekijää siten, että kohde kokee voimattomuutta ja puolustuskyvyttömyyttä. (D’Cruz 2015, s.12.)

Henkilöityneen kiusaamisprosessin tutkimuksessa (D’Cruz 2015, Nielsen & Einarsen 2018) huomioidaan seuraavat ulottuvuudet: lähde ja suunta, ilmentyminen, muoto, aiheuttaja, kohdistaminen, ajallisuus, valtdynamiikka, sekä kiusaamisen vaikutukset niin kiusatuille, sivullisille kuin organisaatiolle. Taulukko 1.1 havainnollistaa nämä ulottuvuudet seuraavan alakappaleen lopussa.

Henkilöitynyt kiusaaminen voi ilmetä organisaatiossa kaikkiin suuntiin ja kaikilla tasoilla, yleisin on ylhäältä alaspäin. Alkuperäinen kiusaamisen kohde saattaa itsekin muuttua kiusaajaksi kohdattuaan epäasiallista kohtelua. Kiusaaminen voi tapahtua suorana tai epäsuorana, julkisena tai yksityisenä. Kiusaaminen voi olla perinteistä kasvokkain tapahtuvaa, tai sitä voi esiintyä virtuaalisesti. Koska kiusaaminen voi tapahtua niin monilla tasoilla ja on luonteeltaan epämääräistä, todisteita on hankala kerätä. Tämä lisää kiusaamisen kohteen haasteita pärjätä tilanteen kanssa. (Nielsen & Einarsen, 2012, s.313.)

Kiusaamisen seuraukset ovat tutkimusten mukaan kiusaamisen kohteeksi joutuvalla hyvin rankat niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Yleisiä oireita ovat heikentynyt itsetunto, huono itseluottamus, itseinho, uniongelmat, ahdistuneisuus, viha, masennus, hermostuneisuus, epävarmuus, epäily, katkeruus, keskittymisvaikeudet, krooninen väsymys ja erilaiset somaattiset ongelmat, sekä itsemurha-ajatukset. Heikentynyt toimintakyky johtaa siihen, että apua on vaikea hakea. Usein yhtiöiden henkilöstöjärjestelmät korostavat kiusatun asemaa uhrina, jonka seurauksena poistuminen työsuhteesta jää ainoaksi keinoksi. (Hogh, Mikkelsen, Hansen, 2011, D’Cruz, 2015, s. 9-10.)

Kiusaajaksi syytetty taas kokee itsensä tutkimusten mukaan (Bloch 2012, Jenkins, 2012, s.489-501) hyvin usein myös kiusatuksi, sillä kiusaamisen kohteet reagoivat

usein aggressiivisesti kiusaajalta tulleeseen määräykseen tai ohjeistukseen. Kiusaaja kokee ainoastaan ohjeistavansa työntekijää organisaatiolta tulleiden tavoitteiden täyttämiseksi. Kiusaajat kertovat alun perin suhtautuneensa myötätuntoisesti kohteiden reaktioihin, mutta ovat huomanneet empatiansa vaikuttaneen siten, että kiusatut kokevat reaktionsa oikeutetuksi, ja jättävät annetut ohjeistukset huomiotta. Tästä seuraa kierre, jossa kiusaaja joutuu ottamaan kovemmat ohjeistukset käyttöön, mikä aiheuttaa taas voimakkaamman vastareaktion. Jenkinsin ym. (2012) tutkimuksen mukaan kiusaajiksi syytetyistä lähes kaikki kielsivät syyllistyneensä minkäänlaiseen epäasialliseen käytökseen, ja 66% syytetyistä kokivat itse tulleensa kiusatuiksi. Silti 25% syytetyistä siirrettiin toisiin tehtäviin. D’Cruz korostaakin tässä sitä, että ajoitus tuntuu olevan tilanteen tulkinnan kannalta olennainen tekijä siinä mielessä että, se, kumpi ehtii ensin syyttää toista osapuolta kiusaamisesta, on yleensä se, jonka puolelle todennäköisesti asetetaan asiaa selvitettäessä (D’Cruz, 2016, s.10). Kun ottaa huomioon sekä kiusatun, että kiusaajan asemat ja näkökulmat, nousee esiin ilmiön moniulotteisuus, tilanteet eivät ole aina mustavalkoisia. Tämä on syytä muistaa, kun työpaikan edustajien täytyy puuttua kiusaamistilanteisiin ja jollain tapaa löytää niihin ratkaisu.

Kiusaaminen kohdistetaan henkilöityneessä kiusaamisessa tiettyyn henkilöön tai ryhmään. Kiusaajan toiminta on aggressiivista ja diskriminoivaa, ja se johtaa kiusatun voimattomuuteen ja puolustuskyvyttömyyteen. Teon suunnitelmallisuuden ja aikomuksen selvittäminen on tilanteen tulkinnan kannalta olennaista. Kiusaamisen kohde kokee usein olevansa kiusaajan tähtäimessä, kiusaajaksi syytetty taas ei ainakaan myönnä tai tunnista tekonsa systemaattisuutta. D’Cruzin mukaan kiusaajan aikomuksia on lähes mahdotonta saada selville, sillä kaiken kieltämisen taktiikka on vahva suoja syytetylle (D’Cruz, 2015, s.11).

Valta on henkilöityneessä kiusaamistilanteessa aina jakautunut epätasa-arvoisesti, vuorovaikutustilanteet osoittavat käsityksen vallasta nollasummapelinä (Lutgen-Sandvik 2005). Kiusaaja käyttää henkilökohtaista valtaansa ylittäen yleisesti hyväksytyt asianmukaisen käyttäytymisen rajat. Tässäkin on kyse monimutkaisesta tilanteesta, jossa toisaalta kohde tuntee voimattomuutta, mutta voi myös kokea voimaantumista taistellessaan kiusaajaa vastaan. Kiusatun toimijuus tilanteessa voi

olla myös autonomian tunnetta lisäävä kokemus, ja keskiössä kyvykkyyden ja kontrollin kannalta (Namie & Namie, 2000).

Ajallisuusnäkökulmalla tarkoitetaan sitä, että tarkkaillaan, kuinka kauan kiusaaminen on kestänyt, ja kuinka usein se toistuu. Kiusaamisen sinnikkyys ja pitkäkestoisuus erottavat sen muista työpaikalla ilmenevistä ristiriidoista. Operatiivisista syistä kiusaaminen rajataan usein vähintään 6 kuukautta tai pidempään kestäneeksi tapahtumaketjuksi. Tämä perustuu seurausten, kuten mielenterveysongelmien ilmenemiseen ja diagnosointiin menevään aikaan. Noin kerran viikossa tapahtuvaa kiusaamista pidetään yleisimpänä toistuvuutena. Yleistä on myös tiiviimmällä aikavälillä tapahtuva kiusaaminen, samoin yksi ainoa mullistava ja tulevaisuuteen vaikuttava konflikti tulee huomioida kiusaamisena.

Mikä on organisaation rooli henkilöityneessä kiusaamisessa? Kiusaaminen on kahden henkilön välistä, mutta ympäristöllä on vaikutuksensa koko prosessiin. Organisaatiokulttuuri ja –ympäristö, johtaminen, työn suunnittelu, sekä organisaatiomuutokset ovat tekijöitä, jotka voivat lisätä tai vähentää kiusaamiskäyttäytymistä (D’Cruz, 2015, s.13, Salin & Hoel, 2011). Organisaatiot ovat vastuussa siitä, että kiusaaminen normalisoituu ja tulee toistumaan, jos kiusaamiseen ei puututa, tai se jätetään huomioimatta, tai sen sallitaan jatkua. Jos kiusaamista ei käsitellä millään tavalla, se ikään kuin hyväksytään. Kiusaamisen seurauksena kustannukset voivat koitua yhtiölle suuriksi sekä rahallisessa tuloksessa mitattuna, että aineettomillakin mittareilla. Lisäksi työpaikkakiusaamisesta voi jäädä organisaation toimintakulttuuriin pitkä muistijälki, jolloin huolestunut ja epävarma ilmapiiri on tunnistettavissa vielä kauan varsinaisten tapahtumien jälkeen.

Kiusaamista sivusta seuraavien kollegojen rooli jää harvoin neutraaliksi ja voi olla kaikkea apatian ja aktiivisen toimijan välillä. Passiivisuus johtuu yleensä työpaikan menettämisen pelosta, kokemattomuudesta ja koulutuksen puutteesta. Tämä hiljaisuus tuo valtaa kiusaajille ja heikentää kohteen selviytymismahdollisuuksia. Kollegojen tuki taas edistää uhrin jaksamista ja koko tilanteen ratkaisua. Myös sivulliset kärsivät fyysisistä ja psyykkisistä oireista, ja harkitsevat usein lähtemistä työpaikalta (D’Cruz, 2015, s.14). Sivustakatsojaa vaivaa syyllisyydentunne siitä, että

hän ei pysty auttamaan kiusattua. Näin kollegojenkin työmotivaatio laskee, ja vaikuttaa organisaation toimintaan negatiivisesti.

Ratkaisu- ja väliintulomallit voivat olla primääri-, sekundaari- ja tertiaaritasoisia, ne voivat keskittyä kiusaajaan, kiusattuun, sivullisiin ja organisaatioon. Interventioita voidaan tehdä organisaation sisällä ja ulkopuolella. (Vartia & Leka, 2011, D’Cruz, 2015, s.15.) Apua voidaan saada yrityksen henkilöstöosastolta, työterveydestä ja ammattiliitoista. Monissa yrityksissä on implementoitu jokin kiusaamisen vastainen ohjelma, ja esimiehiä on koulutettu ottamaan huomioon kiusaamisen tunnistamiseen ja puuttumiseen liittyviä tekijöitä. Työnantajan sitoutumista työpaikkakiusaamisen ratkaisemiseen ja poistamiseen pidetään olennaisena onnistuneen väliintulon ja ratkaisun kannalta. Jos ylin johto suhtautuu asiaan välinpitämättömästi ja henkilöstöhallinto toimii heikosti, jää tilanne usein ratkaisematta, koska niin kauan, kun tilanteeseen ei puututa, mahdollistetaan kiusaajan toiminnan jatkuminen. D’Cruz ym. (2014) näkemys on, että ainoa ratkaisu tämän kaltaisten tilanteiden ratkaisemiseksi on kollegojen järjestäytyminen tilanteessa, sekä ammattiliitojen tuki. Vartia (2004) korostaa henkilökonfliktien ratkaisussa varhaisen puuttumisen mallia lähiesimiehiltä. Jos yhteisön jäsenet eivät pysty käsittelemään arjen ristiriitoja, syntyy laajeneva ja syvenevä kierre, jolloin ongelmat henkilöityvät helposti. Tällaisissa kierteissä katoaa vuorovaikutuksesta inhimillisyys, ja lopuksi selkkaus laajenee organisaation ulkopuolelle, jolloin sitä käsitellään jo johtokunnissa, lautakunnissa, hallituksessa ja jopa oikeudessa (Työterveyslaitos ja Vartia, 2004, s.10). Vartian mukaan konfliktitilanteen tyypillisten vaiheiden tunnistaminen auttaa tunnistamaan tilanteen vakavuuden ja valitsemaan konfliktin käsittelylle sopivan tavan. Tyypilliset etenemisvaiheet ovat: työn tekemiseen liittyvät ongelmat, näkemyserot ja ristiriidat, ongelmien henkilöityminen, klikkiytyminen, syyttely ja syntipukkien etsiminen, kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu, ja lopuksi konfliktin laajeneminen yhteisön ulkopuolelle. (Työterveyslaitos & Vartia, 2004, s.10). Kiusaamisen voi työyhteisössään tunnistaa kohonneista sairauspoissaoloista, heikentyneestä työsuorituksesta, alentuneesta työn laadusta, työajan hallinnan ongelmista, käyttäytymisen muutoksista, työilmapiirin kiristymisestä, sekä esimiehen intuitiosta, siitä, että jokin on vialla (Manka & Manka, 2016, s. 151).

Henkilöityneen kiusaamisen tutkimus on viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana ollut kovassa nousussa, ja tutkimusmenetelmät ovat kehittyneet ja hienostuneet. Nielsen ja Einarsen (2018) ovat artikkelissaan “What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying” koonneet yhteen viimeisimmät alan tutkimukset ja muodostaneet niistä meta-analyysin. Heidän mukaansa suurin osa tämän hetken tutkimuksesta on keskittynyt kiusaamisen lopputulemaan ja ilmentymiseen. Työpaikkakiusaamisen tämän hetkisiä **vahvuuksia** ovat heidän mukaansa 1. käsitteen määrittämisen yhdenmukaisuus, 2. yhdenmukaiset menetelmät, jotka ovat enimmäkseen kvantitatiivista tutkimusta uhrin näkökulmasta, 3. koetun kiusaamisen esiintymisprosentin yhdenmukaisuus tilastoissa, joka vaihtelee välillä 11,3-18,1 %, 4. kiusaamista ennustavat tekijät ovat tutkimuksissa samoja, 5. kiusaamisen seuraukset ovat samankaltaisia eri tutkimuksissa, esimerkiksi kiusattuna olo ja sairastuminen korreloivat tutkimuksissa välillä 0,23-0,37 ja lopuksi 6. tutkimukset ymmärtävät interventioiden tarpeen kiusaamista ratkaistaessa, mutta toteavat myös, että käytännön interventiomalleja tarvitaan lisää. Mitkä ovat sitten nykytutkimuksen **haasteita**, mihin seikkoihin tulisi jatkotutkimuksessa kiinnittää huomiota? Nielsen ja Einarsen luettelevat niitäkin kuusi: 1. käsitteiden kirkastaminen, mitkä ilmiöt menevät päällekkäin toistensa kanssa, 2. tuleville tutkimuksille tarvitaan selkeät teoreettiset viitekehykset, 3. kausaalisuus, mitkä ovat tämän monimutkaisen ilmiön syy-seuraussuhteet, 4. kiusaaminen on ymmärrettävä prosessina, 5. mediaattorien ja moderaattorien vaikutusta tulee tutkia enemmän, tähän mennessä on tutkittu lähinnä muuttujien suoria yhteyksiä ja 6. interventiomalleja ei ole voitu kehittää edellä mainituista syistä. (Nielsen & Einarsen, 2018, s.3-10.)

2.2.2 Rakenteellinen kiusaaminen

Mitä jos kiusaamisesta poistetaan henkilöityneet piirteet? Jäljelle jää kiusaamisilmiö, joka on syvällä organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa. Jatkuva voiton tavoittelu, menestyminen ja kiristyvät tehokkuustavoitteet johtavat siihen, että esimiehet kohdistavat paineet epäreilulla ja jopa aggressiivisella tavalla alaisiinsa. Kiusaajana toimiikin koko organisaatio, sillä negatiivinen käytös on institutionalisoitu, se on keino päästä yhtiön tulostavoitteisiin. Tämän ilmiön

ymmärtäminen on erityisen tärkeää, sillä se tulee lisääntymään ja kasvamaan kilpailuyhteiskunnassa ja yritysmaailmassa, mikä puolestaan vaikeuttaa alentuneen työkyvyn kautta organisaatioiden ja yksilöiden selviytymistä. (D’Cruz, 2016, s.2-3.)

D’Cruz käyttää kyseisestä ilmiöstä termiä epähenkilöitynyt kiusaaminen (depersonalized bullying). Keashley ja Harvey (2006) kuvailevat samaa ilmiötä sosistrukturaalisena kiusaamisena, henkilöityneen kiusaamisen ollessa sosiorelatiivista. Koska kyseessä on kiusaaminen, joka lähtee syvältä organisaation rakenteista, kutsun ilmiötä nimellä rakenteellinen kiusaaminen. Rakenteellista kiusaamista on tutkittu vähemmän, se on D’Cruzin tutkimuksissa noussut esiin työpaikkakiusaamisaineistoista.

Rakenteellisella kiusaamisella tarkoitetaan sitä, kun työntekijöitä alistetaan organisaation rakenteista käsin. Kiusaamiselementit ovat rakenteissa, kontekstissa ja prosesseissa. Esimiehet ja johtajat, joiden tehtävänä on varmistaa organisaation kilpailukyky joutuvat välikäsiksi pyrkinessään yhtiön tulosvaatimusten täyttämiseen. Organisaation toimintaohjelma muodostuu ulkopuolisista dynaamisista voimista, sekä yrityksen omista sisäisistä tavoitteista. Näistä muodostuu sisäinen organisaatiokulttuuri, joka vaikuttaa johtamisideologiaan ja työnteon kulttuuriin. Työpaikalla tämä heijastuu toimintatapoihin, käytäntöihin, ja rakenteisiin, joita kontrolloidaan teknologialla, valvonnalla ja esimieskäytännöillä. Yhdessä nämä tekijät pahimmillaan alistavat työntekijöitä ja varmistavat täten, että organisaation rakenteita kunnioitetaan sokeasti eikä niitä kyseenalaisteta. Rakenteellisessa kiusaamisessa on kyse esimiesten käyttämisestä toimenpiteistä ja valta-aseman hyväksikäyttämisestä taloudellisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kyse on pelottelusta ja vaatimuksista, jotka eivät välttämättä kohdistu tiettyyn henkilöön, vaan lähinnä yleiseen ilmapiiriin. Vihamielinen ja painostava ilmapiiri erottaa ilmiön tavallisista organisaation käyttämisestä kontrollikeinoista. (D’Cruz, 2015. s.2-4.)

Koska rakenteellisessa kiusaamisessa kaikki organisaation tai osaston työntekijät ovat kiusaamisen kohteena, ei toiminta ole erityisesti kohdistettu tiettyyn yksilöön. Tavoitesuuntautuneisuuden puuttuminen tekee tällaisesta käytöksestä persoonatonta. Esimiehet ja johtajat, joiden vastuulla on organisaation kilpailukyvyn turvaaminen, panevat täytäntöön vaatimuksia ja pyrkivät viemään kaikkia työntekijöitä koskevia tavoitteita hyvinkin aggressiivisin keinoin. Ilmapiiri on sellainen, että työt pitää

saada tehdyksi ja tavoitteet saavutettua keinolla millä hyvänsä. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö koostuu ohjelmista, käytännöistä, rakenteista, teknologiasta, valvonnasta ja johtamisesta. Kiusaaminen on institutionalisoitu sisään näihin yrityksen käytänteisiin ja rakenteisiin. Jos tavoitteisiin ei päästä, koko systeemi rankaisee työntekijöitä esimerkiksi poistamalla saavutettuja etuja ja jättämällä lupauksia täyttämättä. Rakenteellisen kiusaamisen voidaan odottaa lisääntyvän nykyisessä epävakaaassa yritysmaailmassa, jossa organisaatioiden selviytyminen taapelista putoaminen on aina seuraavan kvartaalin päässä. Tällaisesta työympäristöstä on vaikeaa paeta, sillä jokaisen meistä on tienattava elantonsa jollain tavoin. (D’Cruz, 2015.)

Ajallisuuden näkökulmasta rakenteellista kiusaamista voidaan sanoa kestoletaan krooniseksi ja kausittain esiintyväksi jatkumoksi. D’Cruz (2015) löysi rakenteellista kiusaamista tutkiessaan Intiassa suurissa ulkoistetuissa palvelukeskuksissa (call center) työskenteleviä työntekijöitä ja esimiehiä, erityisesti organisaatiokriisien ja organisaatiomuutosten aikana. Hänen tutkimuksensa esittelee muutostilanteet kahdessa eri organisaatiossa, toisessa työntekijöitä ja toisessa esimiehiä haastatteleamalla. Molemmissa tilanne oli se, että tehokkuuden nimissä työntekijöiden kanssa neuvoteltiin irtisanomisista ja eläkkeelle jäämisestä sovittua aikaisemmin. Tuloksissa näkyi rakenteellisen kiusaamisen kaksijakoisuus, tilanteet eivät olleet niin mustavalkoisia kummankaan osapuolen kannalta. Esimiehet, jotka joutuivat panemaan täytäntöön irtisanomishjelman, olivat usein yrityksen henkilöstöosaston edustajia, jotka olivat aiemmin saaneet olla työntekijöiden tukena. Nyt he myönsivät joutuvansa käyttämään hyvinkin painostavia keinoja, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Haastatellut esimiehet korostivat sitä, että taktikka ei kohdistunut kehenkään henkilökohtaisesti, vaan kumpusi organisaation selviytymistaistelusta. Samoin työntekijät ymmärsivät, että rankatkaan toimenpiteet eivät johtuneet heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, vaan taloudellisen tilanteen pakosta. Ironista tilanteessa on se, että organisaation mahdolliset saavutetut tehokkuustavoitteet ja säästöt kumoutuivat henkilökunnan kokemalla ahdingolla. Nollasummapeliä siis. (D’Cruz, 2015, s.24-56.) Jo aiemmissa tutkimuksissa (D’Cruz & Noronha 2014, D’Cruz 2014) rakenteellista kiusaamista on osoitettu löytyneen lomautustilanteissa taloudellisen taantuman aikana 2008-2009.

Vallankäyttö rakenteellisessa kiusaamisessa on usein kasvottomuutensa vuoksi naamioitunut johtamispuheen ja bisnessanaston taakse. Yleinen henki on se, että työt hoidetaan ja tehokkuus ratkaisee. Vallan jakautuminen on epätasapainossa, työntekijöillä on harvemmin mitään mahdollisuutta puolustautua tai vaikuttaa tilanteeseensa.

Rakenteellisen kiusaamisen haittavaikutusten tunnustaminen ja sen levinneisyyden selvittäminen työpaikoilla ovat tärkeitä tulevia tutkimuskohteita. Henkilöityneen kiusaamisen tutkimustieto on hyvä lähtökohta ja pohja säännönmukaisuuksien, normien ja standardien kehittämiseksi tälle kiusaamisen rakenteelliselle muodolle (D’Cruz ja Noronha 2009). Taulukkoon 1.1 on koottu henkilöityneen ja rakenteellisen kiusaamisen ulottuvuudet (D’Cruz 2015, s.60).

Taulukko 1. Henkilöityneen ja rakenteellisen työpaikkakiusaamisen tunnusomaiset piirteet

ULOTTUVUUS	HENKILÖITYNYT KIUSAAMINEN	RAKENTEELLINEN KIUSAAMINEN
Suunta	Alas, ylös, sivuttain, ristiin	Ylhäältä alas
Ilmentyminen	Julkinen / yksityinen, suora, näkyvä, häilyvä, epämääräinen	Julkinen / yksityinen, suora, näkyvä, häilyvä, epämääräinen
Muoto	Konkreettinen tai virtuaalinen	Konkreettinen tai virtuaalinen
Aiheuttaja	Kohteen tai kiusaajan luonteenpiirteet, tekijät työympäristössä	Kilpailuedun ja tuloksen tavoittelu
Kohdistuminen	Tietty yksilö/ryhmä	Yleinen, kohdistuu kaikkiin
Ajallisuus	Sitkeä	Krooninen
Valtadynamiikka	Kiusaajan vallan väärinkäyttöä	Häilyvä, organisaation hyväksyttyä/ei-hyväksyttyä vallankäyttöä
Seuraukset kiusatulle	Psyykkiset ja fyysiset sairaudet, voimattomuus, johtaa usein	Kaksijakoinen. Vaihtelee hyvinvoinnin ja vakavan

	lähtöön työpaikalta	rasitustilan välillä
Seuraukset kiusaajalle	Vaihtelevat, riippuu aiheuttajista	Kaksijakoinen
Seuraukset sivullisille	Haitalliset tai vaihtelevat valitun puolen mukaan	Jos sivullisia olemassa, oletettavasti vaihtelevat valitun puolen mukaan
Seuraukset organisaatiolle	Negatiivinen aineellisilla ja aineettomilla mittareilla	Vaihtelee

2.3 Kasvoton työelämä ja aktiivisen toimijuuden vaatimus

Mielenterveyden häiriöistä johtuvat sairauspoissaolot jatkavat jyrkkää kasvuaan. Viime vuonna 84 000 suomalaista jäi yli yhdeksän päivän sairauslomalle mielenterveyden häiriöistä johtuen – lähes 10 000 enemmän kuin vuotta aiemmin (Niinistö 2020). Kasvua on kaikissa ryhmissä, mutta erityisesti nuorilla ja naisilla. Kasvussa ovat masennus- ja ahdistushäiriöt – asiantuntijoiden mukaan myös työuupumukset. Työuupumusten määrää ei tiedetä, sillä se ei ole sairaus, johon saisi Kelan tukemaa sairauslomaa. Raija Julkunen (2008, s. 229) kirjoittaa niin sanotusta uudesta depressiosta. Työntekijät ovat hyväksyneet tehokkuuden vaatimukset ja normin jatkuvasta jaksamisesta ja viriiliydestä, koska he pelkäävät joutuvansa muuten pelistä pois ja leimatuksi hyödyttömäksi. Yksilön oma persoona häviää omaa energisyyttä todistaessa ja velttouuden ja epäpätevyyden vaikutelmien torjumisessa. Tämä synnyttää uutta depressiota, jonka voi tunnistaa väsymyksen, uupumuksen ja tyhjiin ammennetuksi tulemisen tunteista. (Julkunen2008.)

Työelämä vaatii siis lannistumatonta asennetta, ikään kuin oman elämänsä yrittäjyyttä. Nämä vaatimukset tuntuvat tulevan jostain epämääräisestä ja tulkinnanvaraisesta lähteestä. Raija Julkunen mukaan arkipuhetta hallitseva työelämän klisee hävittää näkyvistä osapuolet. ”Työelämä” vaatii jatkuvaa kehitystä, joustavuutta, uudistumista ja milloin mitäkin, eivät työnantajat (2008, s.76). Kentän todelliset toimijat eivät paljastu. Kun selkeä ja konkreettinen osapuoli puuttuu,

työhön liittyvät riskit yksilöllistyvät, jolloin työntekijät näkevät rakenteelliset epätasa-arvoisuudet omina epäonnistumisinaan (Mythen, 2005, s.135). Työn perinteiset suojakehät ovat kadonneet. Työ on henkilökohtaistunut ja jokaisella työntekijällä on vastuualueensa. Tähän liittyvät käsitteet subjektivoituminen ja individualismi. Niitä ei pidä sekoittaa keskenään, ne tarkoittavat eri asioita. Subjektiviteetin vastakohta on objektiviteetti ja individualismin kollektivismi (Julkunen, 2008, s.121). Myös Manuel Castells (1996, s. 265) pitää työn yksilöllistymistä uuden työn keskeisenä kehityspiirteenä. Hänen mukaansa luokkaidentiteetin kadotessa tilalle tulee henkilökohtaista identiteettityötä, eli samassa ammatissa voidaan toimia eri tavoin. Julkunen esittelee myös työn epäpolitisoitumisen näkökulman. Työmaailmassa ei enää ole selkeitä osapuolten vastakkainasetteluja. Näin ollen turhautumat ohjautuvat henkilöiden välisiin suhteisiin ja jännitteisiin

Juha Siltala (2007, s. 333-435) on kirjoittanut hyperkilpailun ihmiskokeesta, jolla hän kuvailee viime vuosikymmenten muutoksia työelämässä. Hänen mukaansa IT-alan asiantuntijasektorin työt ja alipalkatut palvelualan pätkätyöt eivät ole enää kaukana toisistaan siinä mielessä, että ahkerankaan työn avulla ei voi vapautua pakkotahdistasta ja putoamisen pelosta (Siltala, 2007, s.333). Paineita tuotetaan jatkuvalla myyntilukujen paljastamisella, tämä on Siltalan mukaan pelolla johtamista. ”Saneerauksilla ja yt-neuvotteluilla on tuotannollistaloudellisiin tekijöihin vetoamalla mahdollista potkia työntekijöitä ulos lähes mielivaltaisesti. Usein syyksi riittää kustannussäästöjen haku, joilla johtajat paikkaavat omia virheitään ja valmistavat itselleen tulospalkkiot”, kertoo Siltalan kirjassa entisen Novo Groupin pääluottamusmies Jouko Malinen. Työntekijöillä on vastuu, mutta ei enää tasavertaista neuvotteluasemaa. Nykyään töissä ollaan jatkuvalla koeajalla. Saneerausten jälkeen pelkkä työpaikan säilyttäminen ehdoilla millä hyvänsä tuntuu työntekijästä jo saavutukselta (Siltala, 2007, s. 338).

Lähden tutkimaan aineistoa toimijuuden käsitteen avulla. Tutkimusaineisto koostuu kertomuksista, eli kiusattujen subjektiivisista kokemuksista. Toimijuuden käsite lisää analyysiin tämän subjektiivisen ulottuvuuden edellä kuvailemalleni historialliselle ja kiusaamisen ulottuvuuksista muodostuvalle viitekehykselle. Toimijuutta voidaan McNayn (2004, s.176) mukaan pitää niin sanottuna välittävänä käsitteenä (mediating

concept), jonka avulla voidaan tarkastella arkisten kokemusten ja sosiaalisten rakenteiden välisiä kytköksiä. Näitä ei voi havaita tarkastelemalla pelkästään suoraa kokemusta, vaan kokemus tulee kytkeä laajempaan kontekstiin ja paikantaa erilaisiin valtasuhteisiin.

Yhteiskuntatieteissä toimijuus on keskeinen käsite, kun puhutaan yhteiskunnan ja yksilön välisistä suhteista. Tällöin toimijuus liittyy siihen, miten yksilö voi ohjata toimintaansa omilla valinnoillaan, ja miten toisaalta yhteiskunnan rakenteet vaikuttavat yksilön toimintaan. Anthony Giddensin (1984, s.14-15) mukaan toimijuus ilmenee ihmisen teoissa silloin, kun hän olisi voinut toimia myös toisella tavalla. Toiminta on johtanut tällöin tapahtumaan, jota ei olisi tapahtunut ilman kyseistä tekoa. Giddens on esitellyt määritelmän rakenneteorianensa yhteydessä.

Viranomaispuheessa toimijuus käsitetään avuttomuuden vastakohtana, se rinnastetaan elämänhallintaan. Toimijuudesta on puhuttu erityisesti sellaisten ryhmien kohdalla, joille elämänhallinta on vaikeaa, kuten alkoholisteille tai syrjäytymisvaarassa oleville nuorille. Samoin erilaisten vähemmistöjen toimijuuden puutetta on pohdittu runsaasti. (Eteläpelto, Heiskanen, Collin, 2011, s. 10.)

Ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän aktiivista osallistumista kaikilla aikuisuuden kentillä. Yksilön tulisi rakentaa mielekästä elinkaartaan työn, perhe-elämän, koulutuksen ja jopa terveyden ja hyvinvoinnin ristipaineissa. Ihanteena olisi olla aktiivinen kansalainen, mikä edellyttää sosiaalista osallistumista ja siihen kuuluvaa toimijuutta suhteessa yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, johon nähden moni kokee turhautumista ja voimattomuutta. Tutkijoiden mukaan näyttäisi siltä, että yksilöllisestä toimijuudesta ja siihen liittyvästä elämänhallinnasta on tullut aikuisuuteen keskeisesti kuuluva hyve. (Eteläpelto ym., 2011, s. 9.)

Työelämää koskevassa ajankohtaisessa keskustelussa korostetaan aloitteellisuutta, itseohjautuvuutta, ketteryyttä ja halua kehittää jatkuvasti työkäytäntöjä ja itseään. Lisäksi vaaditaan oman ammatillisen identiteetin jatkuvaa muokkaamista työorganisaatioiden muutoksen seurauksena. Näyttäisikin siltä, että ihmisiltä edellytetään yhä enemmän toimijuutta sekä koulutuksessa että työssä (Eteläpelto

ym., 2011, s.10). Kun on kyse aikuisten työkykyisten yksilöiden toiminnasta, on tarkennettava mitä toimijuus käytännössä tarkoittaa.

On syytä tarkastella toimijuuden käsitettä tarkemmin. Mistä toimijuudessa on kyse, onko kaikenlainen itsenäinen toiminta ja valintojen teko toimijuutta? Onko toimijuus tietoista, vai myös tahattomasti erilaisiin tilanteisiin ajautumista? Onko toimija ensisijaisesti yksilö vai voivatko yhteisö, kollektiivi tai yhteiskunta olla myös toimijoita? Onko toimijuus aina tavoitteellista vai voiko toimijuus näyttäytyä myös sopeutumisenä ja alistumisena tilanteeseen? (Eteläpelto ym., 2011, 10.) Toimijuutta voi tuottaa yhtä hyvin yksilö, työyhteisö tai kokonainen organisaatio. Keskeistä toimijuuden käsitteessä on toimijuuden kytkeytyminen monisäikeisiin ja usein näkymättömiin epävirallisen ja virallisen vallan luomiin rajoitteisiin (Eteläpelto, Hökkä, Vähäsantanen, 2017, s. 9).

Toimijuuteen liittyy käsityksiä omista mahdollisuuksista tehdä päätöksiä, sekä päätöksentekoa rajoittavista tekijöistä. Toimijuuteen liittyy yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden jännitteitä, eli huolta omasta toimijuudesta ja siitä, pääseekö päättämään ja voidaanko päätöksiä mahdollisesti toteuttaa. Toimijuudella viitataan yksilön kapasiteettiin tehdä päätöksiä ja toteuttaa niitä. Toimijuuden käsite pitää täten sisällään myös mahdollisuuden vaikutuksesta ja voimasta. (Gordon teoksessa Ihmistieteet tänään, 2005, 115.)

Eri käsityksille toimijuudesta on yhteistä se, että toimijuus liittyy aina valtaan ja voimaan. Toimijalla on valtaa ja kykyä vaikuttaa asioihin ja tehdä valintoja ja päätöksiä. Toimijan resursseja ovat muun muassa oma osaaminen, koulutus ja sosiaaliset suhteet. Erityisesti tarkasteltaessa yksilön toimijuutta rajoittavia tekijöitä näyttäytyy valta rajoitteena, jota yhteiskunnalliset vallankäyttäjät ja instituutiot ylläpitävät ja harjoittavat. (Eteläpelto ym., 2011, s. 14)

Toimijuuden kytkeytyminen läheisesti viralliseen ja epäviralliseen valtaan yhdistää sen erityisesti johtamiseen. Johtajat ovat toimijuuden suhteen avainasemassa ja heidän toiminnastaan riippuu paljolti se, millaisia vaikutusmahdollisuuksia työntekijöille on tarjolla. Parhaimmillaan johtajat voivat edistää alaistensa ammatillista toimijuutta ja myötävaikuttaa työntekijöiden toimintaedellytysten vahvistumiseen. Pahimmillaan taas huono johtaminen voi tukahduttaa osaavien ja

korkean työmoraalin omaavien ammattilaisten ja asiantuntijoiden toimijuuden. Tällainen toimijuutta tukahduttava johtaminen vaikuttaa merkittävästi koko organisaation ilmapiiriin ja saa usein vahvan ammatillisen toimijuuden omaavat työntekijät lähtemään organisaatiosta samalla kun jäljelle jäävät voivat huonosti (Vähäsantanen & Eteläpelto 2015.)

Toimijuus on abstrakti ja moniulotteinen käsite. Toimijuus voi ilmetä monessa muodossa: tottumuksena, pienenä toimijuutena (sietämisenä), muutoksesta selviytymisenä, pakotettuna valintojen tekona, oman identiteetin uudelleen neuvotteluna muutostilanteessa, tavoitteellisena, vallan tiedostamisena ja muutospyrkimyksenä, valtarakenteiden kollektiivisena vastarintana, tai käytäntöjen ja kulttuurin uudistamisena. Eteläpellon mukaan toimijuudesta puhuttaessa on hyvä täsmentää, millaisesta toimijuudesta on kyse. Samoin on kysyttävä, millaista valtaa toimijuus edellyttää, ja mikä sitä rajoittaa. Tutkielmassa käyttämässäni aineistossa kirjoittajat käyvät läpi identiteettiinsä liittyvä toimijuutta, onnistunut identiteetin rakentaminen vaatii narratiivista toimijuutta. Tutkimukset osoittavat, että työidentiteetit ja ammatillinen toimijuus ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa.

2.4 Tutkimuskysymykset

Työpaikkakiusaaminen voi olla siis joko henkilöitynyttä kiusaamista, tai syrjintä voidaan paikallistaa rakenteisiin. Tässä pro gradu – tutkielmassani siirryn nyt yleisestä kiusaamiskäsitteen määrittelystä tarkastelemaan kiusattujen kokemuksia heidän kirjoitustensa avulla. Kiinnostavaa on se, miltä kiusaaminen tuntuu kohteesta, ja voidaanko aineistosta löytää sekä henkilöityneiden, että rakenteellisten kiusaamismuotojen tunnuspiirteitä. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on: *Millaista on henkilöitynyt ja rakenteellinen työpaikkakiusaaminen kiusattujen kertomuksissa?* Muodostan tarinoista narratiivisen analyysin avulla ensin ydintarinoita. Näistä muodostuu kiusaamisen perustarina.

Lisäksi tarkastelen kiusatun toimijuutta. Oletuksena minulla on, että kiusaaminen on niin suuri asia henkilön elämässä, että toimijuus muuttuu jollain tavalla. Työnantajalla on valtaa antaa ja ottaa toimijuus kiusaamistilanteessa, mutta uhri voi mahdollisesti kokea uudenlaista toimijuutta ja jopa voimaantumista. Toinen

tutkimuskysymykseni on: *Millaisia toimijuuden muotoja kiusaamiskertomuksissa on?*

3 Kiusaamistarinoiden narratiivit

3.1 Aineiston kuvaus – tarinat pelottelusta

Aineisto on tuotettu Suomen Akatemian rahoittamassa LEAR-hankkeessa (Leadership, Power and Fear; johtajuus, valta ja pelko), jossa tutkittiin pelon ja epävarmuuden tahallista tai tahatonta käyttöä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa 2007-2010. Aineisto on saatavilla Tampereen Yliopiston Yhteiskuntatieteellisessä tietoarkistossa ja on käytettävissä vain tutkimukseen ja ylempiin opinnäytteisiin (esim. pro graduun, lisensiaatin- ja väitöstutkimukseen). Aineistoon kuuluvat dokumentit on anonymisoitu, eli henkilöt ja työpaikat eivät ole tunnistettavissa. Tutkimusaineisto sisältää 102 työelämään sijoittuvaa pelottelua käsittelevää tarinaa. Kirjoittajia pyydettiin kertomaan joitakin taustatietoja, kuten ikänsä, sukupuolensa ja tapahtumienaikaisen työpaikkansa perustiedot. Varsinaiseen tarinaan liittyen kirjoittajia ohjeistettiin kuvailemaan, mitä he pelkäsivät ja miksi, mikä johti tilanteen syntyyn ja millä tavoin heitä peloteltiin. Mikäli kirjoittaja itse oli turvautunut pelotteluun, häntä pyydettiin kertomaan siitä ja sen seurauksista. Lisäksi kirjoittajia ohjeistettiin kertomaan, loiko tilanne pelon ilmapiirin sekä miten tämä ilmeni työpaikalla ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Tarinan sai kirjoittaa omalla tyyllillään; olennaista oli, että kertoo omista kokemuksistaan. Kirjoittajia myös muistutettiin olemaan paljastamatta tarinoissa esiintyvien henkilöiden ja organisaatioiden tunnistetietoja. Tarinan sai palauttaa valmiina tai luonnoksena ja sitä pystyi myöhemmin muokkaamaan halutessaan. Kirjoittajille annettiin myös mahdollisuus pohtia, mitkä seikat olisivat voineet parantaa tilannetta, miten ongelmat olisi voitu välttää ja miten johtamista voisi parantaa. Tutkijat pystyivät myös esittämään kirjoittajille jatkokysymyksiä. Lähes puolet tarinoista tulivat pääkaupunkiseudulta, viidennes Länsi-Suomen läänistä. Vajaa puolet kirjoittajista oli työntekijöitä, kolmannes asiantuntijoita ja loput esimiehiä. 35-44 sekä 45-54 -

vuotiaat olivat merkittävimpiä ikäryhmiä ja naisia oli kolme neljästä. Kirjoittajista suurimmalla osalla on ylempi korkeakoulu- tai tohtoritutkinto, neljänneksellä alempi korkeakoulututkinto, neljänneksellä ylioppilas/ammattitutkinto ja noin 7 %:lla peruskoulututkinto. Merkittävin osa (noin 43 %) tarinoista koski suuria organisaatioita (yli 200 työntekijää), neljännes sijoittui organisaatioihin, joissa oli 50-199 työntekijää. Enimmäkseen kirjoittajat olivat vakituisessa ja kokopäiväisessä työsuhteessa.

Aineistossa kirjoittajista osa valottaa omaa työhistoriaansa jopa uran alkuun saakka, osa taas aloittaa tarinansa suoraan kuvaillessaan kiusaamistilannetta. Työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutunut henkilö joutuu kokemaan työnteossaan ja tekemisen rutiineissaan ennakoimattoman ja epätoivotun tekijän: ilkeän esimiehen, työnteon estämisen, pelottelun ja uhkailun. Normaali työntekeä katkeaa, työntekoon tulee *muutos*. Usein kiusaaminen liittyykin työpaikkaan liittyvään muutokseen: uuteen esimieheen, organisaatiomuutokseen tai töiden uudelleen järjestelyyn. Moni kirjoittaja kuvailee tilannetta hyvin epätodelliseksi, he eivät voi uskoa, että ovat joutuneet kyseiseen tilanteeseen. Omat työt pitäisi hoitaa, mutta kiusaaminen vie voimia ja yöunet. Suuri osa kirjoittajista on hakenut apua työterveyslääkäriltä ja sitä kautta jäänyt sairauslomalle. Muutamissa kertomuksissa kuvaillaan työpaikalla tehtyjä ratkaisuyrityksiä, joista yksikään ei ole johtanut sopuun. Lähes kaikissa tarinoissa kiusaajana esiintyy esimiesasemassa oleva henkilö. Tämä johtune siitä, että kirjoituskilpailun aiheena oli *pelko* työpaikalla. Ylempi valta-asema vahvistaa koettua kiusaamista tuoden mukanaan pelkotekijän, kuten esimerkiksi uhan irtisanomisesta, tehtävien muuttumisesta, tai palkan alenemisesta. Toisaalta, vaikka kirjoittajia pyydettiin kertomaan nimenomaan pelottelutilanteista, ei sanaa pelko käytetä kovinkaan usein. Pelon ilmapiiri oli taas suhteellisen yleisesti käytetty ilmaisu. Epäasiallista käytöstä kuvaillaan aineistossa useilla eri sanoilla kuten syrjiminen, häirintä, vähättely, kiusaaminen, epäinhimillinen käytös, kiristäminen ja uhkailu.

3.2 Kerronnallinen tutkimus

Koska tutkimukseni aineisto koostuu kertomuksista, tarkastelen materiaalia narratiivisesta näkökulmasta, tarkoituksena muodostaa kiusaamisen ydin- ja perustarinoita. Narratiiviset tarkastelutavat soveltuvat esimerkiksi tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita yksilöiden vapaasti kertomista asioista, tarinoista omasta elämästään. Tarinoissa tehdään selontekoja, puolustaudutaan, otetaan kantaa, kritisoidaan, tehdään asioita ymmärrettäväksi ja asemoidaan itseä ja muita. Tarinoissa työtetään muun muassa selviytymistä elämänmuutoksissa (Hänninen 1999).

Esimerkiksi hoitotieteessä on havaittu tarinallisten tutkimusten tärkeys alan ymmärryksen lisäämisessä. Narratiivisuuden avulla voidaan saada arvokkaita näkökulmia erilaisten potilaiden, asiakkaiden ja lukuisissa hoitoalan työtehtävissä toimivien ihmisten elämään. Potilaiden kannalta ajatellen vaikeiden tapahtumien työstämisessä kertomusten tuottaminen on tärkeää ja jopa välttämätöntä selviytymisen onnistumiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Vuokila-Oikkonen ym. 2001.)

Kerronnallisen tutkimuksen kuvailuun liitetään usein metaforia kuten ompeleminen, neulominen, tai matkustaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, kun tutkija kokoaa yhteen tarinoiden rakenteiden palasia ja ompelee niitä yhteen. Tai sitä, että tutkija lähtee matkalle tarinoihin, ja yrittää yhdistellä tarinoista tiekartan. Tällaisten esimerkkien voidaan kokea romantisoivan kerronnallista tutkimusta, Fraser uskoo kuitenkin, että metaforat avaavat käsitettä hyvin ensinnäkin siksi, että tieteen objektiivinen illuusio katoaa taka-alalle, ja tutkijan subjektiivisuus tulee esiin. Toiseksi ne ovat hyödyllisiä, koska ne viittaavat toimintaan, joka on tuttua monille ihmisille. Kolmanneksi, metaforien käyttö auttaa meitä konkretisoimaan kerronnalliseen tutkimukseen liittyviä tehtäviä. (Fraser, 2004, s.5.)

Narratiivisuus tutkimuksessa viittaa lähestymistapaan, jossa tutkitaan kertomuksia tiedon välittäjänä ja rakentajana. Narratiivisuuden käsite on peräisin latinan kielestä, *narratio* tarkoittaa kertomusta ja *narrare* kertomista, englanniksi sanat ovat muuttuneet substantiiviksi *narrative* ja verbiksi *narrate*.

Narratiivisella tutkimuksella on juurensa kielitieteissä. 1990-luvulta lähtien on narratiivinen tutkimus kasvattanut suosiota myös sosiaalitieteissä, ajatuksena se, että ihminen muodostaa jatkuvasti mielessään tarinaa elämänsä tapahtumista. Tässä tarinan muodostamisessa käytetään hyväksi omasta kulttuurista ammentavia tarinamalleja. Vilma Hännisen mukaan voidaan erotella kolme eri tarinallisuuden ulottuvuutta: kertomus eli kerrottu tarina, sisäinen eli koettu tarina ja draama eli eletty tarina. (Hänninen, 2000, s.50 -55.)

Hannu Heikkisen artikkelin mukaan narratiivisuuden käsitettä on käytetty ainakin neljällä erilaisella tavalla tieteellisessä keskustelussa. Sillä voidaan viitata tiedonprosessiin sinänsä, jolloin narratiivisuus liittyy konstruktivistiseen tiedonkäsitykseen. Toiseksi sitä voidaan käyttää kuvattaessa tutkimusaineiston luonnetta. Kolmanneksi narratiivisuudella voidaan viitata aineiston analyysitapoihin, ja neljänneksi narratiivisuuden käsite on usein liitetty narratiivien käytännölliseen merkitykseen. (Aaltola & Valli 2018, s.118.)

Narratiivisessa tarkastelussa muodostetaan usein tyyppikertomuksia, joita nimitetään mm. sisältöselostuksiksi, referaateiksi ja juonitiivistelmiksi. Esimerkiksi Hänninen (1999, s.33) kuvaa muodostaneensa kustakin tarinasta aluksi ydintarinoita, joista käy ilmi tarinoiden juonet tiivistettynä. Näistä ydintarinoista taas voidaan muodostaa suurempi perustarina, joka kuvaa pienempien tarinoiden kokonaisuutta ja pääjuonta.

Omassa tutkielmassani narratiivisuus kuvaa aineiston luonnetta, sekä tapaan tulkita aineistoa. Koen narratiivisen tavan käsitellä aineistoa sopivaksi apuvälineeksi punaisen langan löytämiseen 102 tarinasta. Kertomukset ovat suhteellisen lyhyitä, mutta niitä on monta. Sisällön rakenteiden luokittelu juonen pää tapahtumien mukaan auttaa löytämään tarinoiden yhteiset piirteet, mutta myöskin erot. Kertomusten avulla kirjoittajat voivat määritellä itselleen ja muille, miten on päätynyt kyseiseen tilanteeseen ja miten sieltä on päästy pois. Toimijuuden käsite on tutkimukseni sankaritarina, jokainen joka on joutunut kokemaan kiusaamista omalla työpaikallaan, on käynyt läpi jonkinlaisen taistelun, sisäisesti ja ulkoisesti. Tällaisen tarkastelutavan tarkoituksena ei ole löytää sitä, mitä oikeasti on tapahtunut, tai mikä on vastakkaisen puolen näkemys. Tässä menemme syvälle kiusatun kokemuksiin, joita on olennaista ymmärtää kiusaamisprosessin kannalta.

Narratiiviseen näkökulman avulla saadaan työpaikkakiusaamisen tutkimukseen lisävaloa uhrien **kokemuksista**. Tutkimusaineisto koostuu kertomuksista, eli kiusattujen subjektiivisista kokemuksista. Yksilöllisen kokemuksen käsite on historiallisesti katsottuna suhteellisen uusi. Kokemuksen tutkijan tehtävä on selvittää mahdollisimman ennakkoluulottomasti, millainen toisen ihmisen kokemus on. Kokemuksen tutkimus kattaa laajan kirjon tutkimusotteita, jotka sisältävät osin keskenään ristiriitaisia oletuksia ja periaatteita. Tökkäri (2018) esittelee artikkelissaan tästä kirjosta fenomenologisia, hermeneuttis-fenomenologisia ja narratiivisia tutkimustapoja, joita useimmiten sovelletaan kokemuksen tutkimukseen. D’Cruz on käyttänyt Van Manenin hermeneuttis-fenomenologista tapaa analysoidessaan kiusattujen ja kiusaajien kokemuksia Intiassa. Hermeneuttis-fenomenologinen suunta määrittelee kokemuksen tajunnalliseksi mutta painottaa, että merkitykset eivät pelkästään ilmene tajunnalle vaan edellyttävät tulkintaa.

Squiren (2009) mukaan kertomuksellisesta näkökulmasta kokemukset muodostuvat sekä yksilöllisesti että sosiaalisesti. Kertomukset paitsi ilmaisevat myös esittävät ja muotoilevat kokemuksia. Kerrontaan tulee mukaan koettujen ja tunteiden lisäksi seipitteitä, joilla voidaan pyrkiä miellyttämään, manipuloimaan tai pimittämään asioita.

Narratiivinen kokemuksen tutkimus ei tarjoa Tökkärin mukaan (2018, s. 68) selkeävaiheista metodia. Narratiivisuus sopii hyvin lähtökohdaksi silloin, kun tutkija ajattelee, että kokemukset ovat muodoltaan enemmän ajassa muuntuvia kertomuksia kuin vaikkapa yksittäisiä tunteita tai ajatuksia. Narratiiviseen tutkimukseen sisältyy oletus, että kokemukset nivoutuvat kielellisyyden vuoksi myös yhteisöön eivätkä siis merkitse pelkästään yksilön tajunnansisältöjä. Narratiivinen tutkimus ei tarjoa valmiita suosituksia loogisesti eteneviksi ajatusmalleiksi vaan vaihtoehtoja aineiston tarkasteluun. Yleinen narratiivisen analyysin muoto on temaattinen analyysi, jonka tuloksina voivat olla kokemuksia havainnollistavat tyyppitarinat (Tökkäri 2012). Tyyppitarinoiden tarkoituksena ei ole jakaa ihmisiä tai kokemuksia eri luokkiin. Pikemminkin narratiivisessa analyysissä pyritään esittelemään erilaisia polkuja, joita pitkin kokemukset ovat rakentuneet. (Tökkäri 2018, s. 65-84.)

Narratiivista analyysia tehtäessä on hyvä pitää mielessä seuraavat kohdat (Fraser, 2004, s.18). Ensinnäkin tulee tarkastella tutkimuskysymyksen ja analyysin suhdetta,

saako analyysin avulla vastauksia kysymyksiin. Omaa tulkintaa kannattaa säännöllisesti reflektoida, analyysi ei saa vähätellä, mutta ei myöskään liioitella kirjoitusten sisältöä. Tutkijan on hyvä myös miettiä, onko hänellä omia ennakkoasenteita, jotka vaikuttavat tulkintaan. Samojen näkökulmien toistamista ja korostamista kannattaa seurata ja yrittää välttää. Tutkijan analyysin sävyn tulee pyrkiä kunnioittamaan tutkittavia kohteita. Lopuksi tulee oma subjektiivinen tulkinta tuoda riittävästi esiin, mikä on analyysissa omaa tulkintaa, mikä taas alkuperäistä tekstiä?

3.3 Tutkimuksen kulku

Aloitin aineistoon perehtymisen lukemalla kaikki 102 kirjoitusta läpi ja tekemällä niistä vapaamuotoisia muistiinpanoja omista huomioistani ja havainnoistani. Alkuperäinen ajatukseni ja toiveeni oli, että halusin löytää tapoja, miten konfliktitilanteet oli ratkaistu ja millaisia sovittelukeinoja eri työpaikoilla on ollut käytössä. Varsin nopeasti ymmärsin, että näistä kertomuksista ei löydy ratkaisuja tai onnistuneita sovittelutilanteita. Tarinoissa ei ole onnellista loppua.

Aluksi valitsin analyysiyksiköksi yksittäisen tarinan ja sen tietyt kohdat. Narratiivisen tutkimusotteeni ja toimijuuden käsitteen viitoittamana kirjasin seuraavassa aineiston läpikäymisvaiheessa taulukkoon jokaisen tarinan pääpiirteet: lähtötilanteen, käännekohdan, kiusaajan ja kiusaamisen kuvailun, sekä kirjoittajan toimijuuden tilanteessa. Tässä vaiheessa havaitsin, että useissa tarinoissa vastustaja ei aina ollut tietty henkilö, vaan vihollista kuvailtiin sanoilla järjestelmä, muutos, ylhäältä tulleet käskyt tai puhuttiin vallitsevasta pelon ilmapiiristä. Oma käsitteellinen teoriapohjani oli alussa keskittynyt suurelta osin ihmisten väliseen, eli henkilöityneeseen kiusaamiseen. Kuitenkin monessa kertomuksessa tilannetta kuvailtiin uskomattomana ja jollain tapaa abstraktina. Kiusaamisen syy ei ollut henkilöiden välisissä kiistoissa, vaan usein syyksi mainittiin tulospaineet. Koin tarpeelliseksi etsiä lisää tietoa asiasta. Käyttämässäni lähteissä oli mainittu, että myös organisaatio voi kiusata, tai että kiusaaminen voi olla henkilökohtaista tai työperäistä (Reinboth 2006, s.25-26, Einarsen ym.2011). Tutkimuksia aiheesta ei tuntunut löytyvän. Intialaisen Premilla D'Cruzin teoksesta *Depersonalised Bullying at Work* löysin lopulta ilmiötä kuvaavaa tutkimusta ja teoriaa, joka auttoi minua hahmottamaan rakenteellisen kiusaamisen piirteitä, ja ymmärtämään, että asiaa

kannattaa ja pitää tutkia enemmän. Myös Raija Julkusen ja Juha Siltalan kuvaukset ja määritelmät nyky-yhteiskunnan kasvottomasta työelämästä auttoivat lisäämään ymmärrystäni siitä, mistä tässä kiusaamismuodossa on kyse. Tämän teorian perusteella lisäsin aineistotaulukkooni vielä sarakkeen, johon merkitsin, onko tarinassa kyse näkemykseni mukaan henkilöityneestä vai rakenteellisesta kiusaamisesta. Tutkimuskysymykseni alkoi hahmottua koskemaan myös rakenteellista kiusaamista. Päätin pitää mukana myös henkilöityneen kiusaamisen tarinat tärkeänä vertailukohtena rakenteelliselle kiusaamiselle. Taulukoinnin jälkeen kävin vielä uudelleen läpi ne kertomukset, jotka edustivat selkeimmin joko henkilöitynyttä tai rakenteellista kiusaamista. Näistä kuvauksista muodostin kiusaamisen ydintarinan jokaiselle narratiivisen kerronnan pääkohdalle (alku-keskikohta-loppu). Kun yksilöiden ydintarinat oli eristetty aineistosta, rakensin niiden avulla ajassa etenevät kaksi perustarinaa työpaikkakiusaamisesta, joka on samalla tutkimukseni (väli)tulos.

4 Kiusaamisen ydin- ja perustarinat, kuka kiusaa ja ketä?

4.1 Kiusaamisen ydintarinat

Tässä luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni: *Millaista on henkilöitynyt ja rakenteellinen työpaikkakiusaaminen kiusattujen kertomuksissa?* Narratiivisessa analyysissä käy ilmi, millaisilla kertomuksilla kokemuksia ilmaistaan ja millaisia tarinoita kertomuksista muodostuu (Tökkäri, 2018, s. 78). Tässä luvussa esittelen kertomusten tärkeimpiä narratiivisia juonenkäänteitä, tiivistäen ne ensin alaluvuissa suppeimmiksi ydintarinoiksi, punoen niistä lopuksi kohdassa 4.2 kaksi kiusaamisen perustarinaa. On myös tarpeellista tässä vaiheessa huomioida, että tutkijana tuotan myös itse kertomusta yhdistäessäni kiusattujen kokemuksia yhtenäiseksi tarinaksi.

Esittelemäni juonirakenne pohjautuu perinteiseen alku-keskikohta-loppu -muotoiseen retrospektiivinen narratiiviin. Kertomusten päähenkilönä on kertoja, eli kiusattu.

Tarinoiden vastapuolta edustaa kiusaaja, kollega, kiusaajaryhmä tai koko organisaatio. Tarinan käännekohta on se, kun työyhteisössä tapahtuu muutos, kuten toiminnan uudelleen järjestelyt ja tehostaminen tai uusi esimies tulee taloon. Totesin edellä, että tarinoissa ei ole onnellista loppua, mutta jonkinlainen päätös niistä kuitenkin toimijuuden kautta löytyy.

Seuraavaksi kuvaillaan kiusatun tuntemuksia ja kokemuksia siitä, millaista on huomata olevansa kiusaamisen kohde. Lisäksi pohditaan kuka kiusaa. Tämän jälkeen kokoon analyysissa muodostuneista ydintarinoista kaksi perustarinaa. Lopuksi etsitään toimijuutta. Kiusaaminen on pysäyttävä kokemus, johon yksilö joutuu reagoimaan jollain tapaa. Näissä tilanteissa tulee esiin kiusatun toimijuus. Toimijuustapoja voi olla erilaisia.

Käytän aineistossa sitaatteja kuvailemaan kiusaamisprosessin eri vaiheita. Sitaateista on poistettu taustatiedot tunnistamattomuuden takaamiseksi. Sähköisessä aineistossa kirjoitukset oli tallennettu muodossa daF2607_001 siten, että viimeinen oli tunnukseltaan daF2607_103. Käytän sitaateissa samaa numerointijärjestystä lyhentäen tunnuksen siten, että sitaatti tunnuksella da_097 vastaa aineiston kirjoitusta daF2607_097. Vuosiluvut, paikkakunnat, toimialat ja muut tunnisteet olen poistanut sitaateista ja merkinnyt tilalle xxx. Sitaattien määrä on runsas, tämä on mielestäni perusteltu keino tuoda kirjoittajan ääni esiin. Sitaattien avulla lukija voi myös seurata ja hahmottaa analyysin ja tulkinnan kulkua.

Aluksi on syytä pohtia kirjoittajien lähtökohtaa kirjoittamiselleen. Kenelle kirjoitetaan ja miksi? Tarinoissa kiitellään usein mahdollisuudesta kirjoittaa, purkaa ja jäsentää tilannetta jollain tavalla. Kertojat kokevat, etteivät he ole tulleet kuulluiksi työpaikoillaan, ja siksi se, että joku on nyt kiinnostunut asiasta, tuntuu arvokkaalta. Moni toivoo, että hänen tarinansa voisi auttaa muita kiusaamisen uhreja ja johtaisi parempiin johtamiskäytäntöihin työpaikoilla. Kyynisimmät eivät usko siihen, että kiusaajat ottaisivat opikseen, mutta sanovat itse oppineensa tilanteesta paljon ja toivovat, että olisivat tajunneet lähteä mahdottomasta tilanteesta jo aikaisemmin. Kirjoitukset ovat varsin värikkäitä, paikoittain jopa liioitellun tuntuisia. Tämä saattaa johtua siitä, että kun kirjoittaja on kokenut, ettei hän ole tullut tilanteessa aiemmin kuulluksi, on kertomuksessa pyritty korostamaan esimerkiksi kiusaajan tyrannimaisia piirteitä, että edes joku uskoisi. Onkin hyvä ymmärtää, että tutkijan ei edes tarvitse

odottaa, että kuvatut kokemukset vastaisivat täydellisesti eläviä kokemuksia, mutta hänen on oletettava, että kertoja puhuu totta siitä, mitä on kokenut (Tökkäri, 2018, s.69, Giorgi & Giorgi, 2003). Myös se, että kirjoitukset sai lähettää verkossa anonyymisti saattaa vaikuttaa kirjoitustyyliin. Kirjoittaminen toimii kiusatulle terapeutuksena kokemuksena, ja usein kun aikaa on mennyt, saattaa oma asema uhrina korostua kiusatun kerronnassa.

4.1.1 Olipa kerran työpaikka – tarinan alku

Tarinat alkavat kirjoittajan työhistorian ja koulutustason taustoituksella. Jotkut käyvät läpi koko oman urakehityksensä, suurin osa kertomuksista alkaa kuvaillen tapahtuma-ajan organisaation asemaa ja kehitystä, sekä omaa asemaa työpaikalla.

Sen piti olla väliaikainen työ keskisuudessa toimistossa, 30 vuotta sitten. Taaksepäin katsottuna vuodet ovat menneet vauhdilla. Aloitin toimistotehtävistä ja etenin nopeasti vaativimpiin tehtäviin huiman teknisen kehityksen kyljessä. Tulosvastuullisissa esimiestehtävissä aloitin yli kymmenen vuotta sitten, viimeksi johtoryhmän jäsenenä. da_097

Aluksi asiat ovat hyvin, työpaikka on ollut tavoiteltu ja tärkeä asia. Työllä on suuri merkitys kirjoittajien elämässä.

Menin niin monen muun innokkaan ja idearikkaan työntekijän kanssa töihin yhteen Suomen suurimmista xxx-alan yrityksistä. Työpaikan saaminen oli oikea lottovoitto. Yritykseen lähes jonotettiin. Oli upeaa kertoa, missä oli töissä ja minkälaisia tulevaisuuteen luotsaavia ja kansainvälisiä hommia pääsi yritykseen tekemään. Maailma oli auki ja mahdollisuudet lähes rajattomat. da_024

Olin töissä pienessä perheyrityksessä, työntekijöitä oli kourallinen. Sukupolvenvaihdon jälkeen uusi omistaja oli innokas uudistuksiin ja luovaamaan yritystä uuteen aikaan. Koin olevani todella onnellinen mahdollisuudesta olla siinä mukana. da_28

Työpaikasta ollaan kiitollisia, työt on aloitettu täynnä intoa ja odotukset ovat korkealla. Kaikki on kertomuksessa tällä hetkellä hyvin, kunnes jotain tapahtuu.

4.1.2 Muutos – tulos tai ulos

Organisaation muuttuessa enemmän markkinointipainotteiseksi, asiakaspalvelutehtävistä tuli myyntitehtäviä. Asiakkaiden tullessa yritykseemme hoitamaan asioitaan, heille oli myytävä jotain ja myynti oli se, mitä seurattiin. Niin kuin muut asiat olisivat hoituneet itsestään. da_103

Kertojat kuvailevat ja ovat selvästi pohtineet, milloin asiat muuttuivat työpaikalla. Hyvin usein se liittyy organisaatiomuutokseen, tai tilanteeseen, jossa pitkäaikainen esimies lähtee talosta, ja tilalle tulee uusi. Joissain tilanteissa kiusaaminen on alkanut jo heti ensimmäisenä työpäivänä, yleensä ymmärrys tilanteesta aukeaa hiljalleen asteittain. Usein se alkaa painostavan ilmapiirin kokemuksena, kertojalla on tunne siitä, että kaikki ei ole hyvin. Pidetään palavereja, lähetellään muistioita. Tilannetta varjostaa epävarmuus tulevasta, työn menettämisen uhka on vahvasti läsnä. Samanlaista tunnelmaa kuvailee Premilla D'Cruz tutkimustuloksistaan rakenteellisen kiusaamisen kokemuksista. Hänen tutkimuksensa analyysiprosessissa nousi esiin yhdeksi pääteemaksi ahdistava työympäristö, johon osallistujat viittasivat toistuvasti kuvaillessaan työympäristöään (D'Cruz, 2015, s.26). Oman tutkimukseni kertomuksissa ihmetellään esimerkiksi vaatimuksia koko henkilöstöön kohdistuvasta ”ryhtiliikkeestä”, vaikka yritys tekee jatkuvasti hyvää tulosta. Tällaisissa tilanteissa muutos tulee ylhäältä, ja syynä on yrityksen voiton tavoittelu.

Myöhemmin, syksyllä 2007 sama työnantaja järjesti ankaria palavereja, joissa uhkailtiin varoituksilla ja irtisanomisilla pienimmistäkin työhöjeiden laiminlyönneistä. Tämä tapahtui ajankohtana, jona työnantajalla meni oikein hyvin taloudellisesti, tulokset olivat hyviä, budjetin tulostavoitteet oli ylitetty ja rahaa tuli taloon vuolaina virtoina. Mitään tuottavuusongelmia ei siis ollut. Tiukan, varoituksilla uhkailevan tyylin nimityksenä oli ”ryhtiliike”. da_045

Muutoksen alulle panija saa usein myös kasvot, näitä korkeamman johdon välikäsiä kuvaillaan kertomuksissa kokemattomiksi ja johtamistaidoiltaan epäpäteviksi. Tällaisessakin tilanteessa kirjoittaja kokee ymmärtäneensä, että muutoksen syynä ovat yrityksen tehokkuustavoitteet, ja taustalla operoi koko organisaatio henkilöstöosasto mukaan lukien. Tavoitteista ja vaatimuksista ei neuvotella yhdessä, ne tulevat ylhäältä annettuina.

Työpaikallamme vaihdetaan organisaatiota noin kerran vuodessa. Tyypillistä on, että johtajaksi valitaan talon ulkopuolelta uusi, nuori kyky. Lieneekö sitten omaa epävarmuuttaan, kun hän pistää rakenteen uusiksi ja kaikki paikat hakuun. Todelliset tekijät joutuvat hakemaan omia paikkojaan. Tarkoitushakuisesti ne

speksataan siten, että tehtävään vaaditaan ominaisuus/taito/kyky/koulutus, jota siihen ei-toivotulla, vuosikautia toimea hoitaneella ei ole. Näin hänet voidaan siirtää tuuliajolle, josta HR sitten hoitelee siirtämisen vähempiarvoisiin tehtäviin pienemmällä palkalla tai sanoa irti. da_052

Näitä kuvauksia yhdistää vahva tulos tai ulos –mentaliteetti. Työntekijälle jää tunne siitä, että häntä kohtaan esitetyt vaatimukset ovat mahdottomia toteuttaa, eikä mikään panostus tunnu riittävän.

Muutos työpaikalla voi osua kohdalle myös henkilökohtaisena syrjintänä. Se voi ilmetä niin, että esimies suosii tiettyä henkilöä, tai tiettyä ryhmää. Kiusaaminen kuvataan kiusaajan henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, tällaisissa tapauksissa syytä ei edes yritetä ymmärtää, vaan kiusaamisen koetaan johtuvan kiusaajan henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Olen työskennellyt muutamia vuosia pienessä yrityksessä. Alku meni mukavasti, menestyin hyvin ja pääsin esimiehen suosioon. Pikku hiljaa aloin huomata, että työyhteisössämme on aina joku suosikki ylitse muiden ja joku hylkiö, joka ei osaa tehdä mitään oikein. Yleensä uusin tulokas on suosikki, kunnes saapuu uusi henkilö ja pomo kyllästyy edelliseen. Tämä ihmisiin kyllästyminen on totaalista, eikä johdu mistään konkreettisesta asiasta. da_031

4.1.3 Ei ainakaan onnellinen loppu

Tarinat eivät pidä sisällään aidoksi koettuja ratkaisuyrityksiä. Aineistossa on useita mainintoja pinnallisiksi kuvailluista väliintuloista, jolloin johto voi sanoa, että asiaan on puututtu virallisesti. Yhdessäkin tarinassa ei ristiriitatilanne ole päätynyt aitoon sovintoon siten, että kiusattu ja kiusaaja olisivat voineet jatkaa samalla työpaikalla. Joskus kiusattu on saanut neuvoteltua itselleen siirron toiselle osastolle tai muuhun toimipisteeseen, jolloin kuvaillaan suurta helpotuksen tunnetta.

Onneksi olen isossa organisaatiossa. Pääsin keskustelemaan oman esimieheni yläpuolella olevan henkilön kanssa. Sain uuden tehtävän, jossa voin hyödyntää osaamistani. Itsetuntoni palasi. Nykyisin edellisessä toiminnossani olevat henkilöt ovat hyvin vähän missään näkyvillä. Da_048

Jos apua ja tukea ei ole saatavilla, kiusatun voimat loppuvat lopulta, eikä töihin jaksakaan enää mennä. Työterveydestä haetaan apua ja sairauslomaa. Moni kirjoittajista kertoo menneensä omakustanteisesti lääkärille, ettei työpaikalla saataisi tietää oireilusta. Yleisiä

oireita ovat ahdistus, masennus, ja unihäiriöt. Usein sairausloman jälkeen kirjoittajan työkuva on muutettu tai työntekijä on irtisanottu.

Minulle kehittyi uniongelma ja oli todella vaikeaa saada unta. Vaiva vaikeutui hitaasti mutta varmasti. Lopulta hain lääkäriltä paperin, jossa yötyö kiellettiin kokonaan. Vein paperin esimiehelle, joka kysyi, olenko varma, että haluan sen jättää, koska silloin saisin vastata seurauksista. da_022

Jos työntekijä päättää jäädä työpaikalle kaikesta huolimatta, kuvaillaan omaa häpeän tunnetta siitä, että ei ole jaksanut taistella valtakoneistoa vastaan tai etsiä uutta työpaikkaa.

Koska halusin pitää työpaikan, en sitten enää uudelleen ottanut asiaa puheeksi. da_023

Häpeän, että olen tällaisessa tilanteessa, enkä ole osannut viedä asiaa oikein. da_067

Tilanne jää usein vailla ratkaisua, jolloin pelko tapahtumien uusiutumisesta jää kytemään. Kun tilannetta on yritetty selvittää, lähiesimies ei myönnä keskustelutilanteissa tehneensä mitään väärää, ja kiusattu työntekijä pysyy tehtävissään, koska omien sanojensa mukaan tietää olevansa oikeassa. Ollaan umpikujassa. Jos koko henkilökuntaa on kohdeltu huonosti, on todennäköisempää, että asiaa saadaan vietyä järjestelmässä eteenpäin.

Tarina jatkuu vielä tänä päivänä. Olemme lähes kaikki laittaneet, lisäksi muutama toisista yksiköistä, hallinto-oikeuteen valitukset ko. virkajärjestelyistä. Olisi pitänyt lähteä itse pois ajoissa, mutta kun tietää porukalla olevansa oikeassa niin sitä ei niin vain lähde, ja kun eläkkeelle siirtynyt johtokin on nähnyt mistä kenkä puristaa. da_102

Kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla jatkuu, eikä mikään ulkopuolinen henkilö tai taho tarjoa ratkaisua. Tässä tilanteessa kiusatun täytyy ikään kuin tarjota itse itselleen ratkaisu, ja tehdä päätös jääkö työpaikkaansa, irtisanoutuuko vai taisteleeko oikeuksiensa puolesta.

4.2 Kiusaamisen kohteena olemisen kokemus

Seuraavaksi kertomuksissa kuvaillaan kirjoittajien tuntemuksia siitä, miltä tuntuu huomata joutuneensa kiusatuksi. Yleistä on epäusko, ei voida ymmärtää, että

”korkeasti koulutettujen” työpaikalla joutuu kokemaan tällaista. Pelottelun jälkeen on vaikea hoitaa työnsä, ja työpaikalle meno ahdistaa.

Vaikka olen tunnollinen työntekijä ja todella pyrin toimimaan aina ohjeiden mukaan, palaverin jälkeen töihinmeno tuntui ahdistavalta, tuntui kuin joku koko ajan kyttäisi nurkan takana ja olisi antamassa varoitusta pienimmästäkin virheestä tai unohduksesta. Näiden tuntemuksien kanssa aurinkoinen, iloinen asiakaspalvelu ei ollut kovin luontevaa. da_045

Kiusatuista tuntuu, että heitä tarkkaillaan jatkuvasti. Heihin ei luoteta ja kaikkea tekemistä kyseenalaistetaan ja vaaditaan lisäselvityksiä ja raportteja. Tällainen ilmapiiri tukahduttaa aloitteellisuuden, omatoimisuuden ja tekemisen ilon. Vartian ym. tutkimuksen (2016, s. 17) mukaan sekä työntekijöiden keskinäinen luottamus ja arvostus, että se, miten lähiesimiehen koetaan luottavan ja arvostavan työntekijöitä, ovat sekä yhteydessä kiusaamisen kokemiseen, että sen havaitsemiseen.

Lisäksi pelon ilmapiiriä luodaan väitteillä, että aina joku kertoo hänelle, mitä talossa puhutaan. Hän väittää, että eri yksiköistä käy henkilöitä hänen juttusillaan ja kertoo, kuka mitäkin on sanonut. Ts luodaan ilmapiiri, jossa kukaan ei enää uskalla pelon vuoksi sanoa tai tehdä mitään. da_072

Kun asian yrittää ottaa puheeksi lähiesimiehen kanssa, kohdataan mitätöintiä, vähättelyä ja uhkailua johdon tasolta. Tämä tuen puute lamaannuttaa, suututtaa ja katkeroittaa. Myös Työyhteisötörmäyksiä-kirjassa (Työterveyslaitos & Vartia, 2004, s.12) mainitaan pelko syyksi siihen, että tilannetta ei saada otetuksi käsittelyyn. Tällöin pelätään erityisesti sitä, että tilanne vain pahenee, jos se otetaan puheeksi. Muita syitä tilanteen sivuuttamiselle voivat kirjan mukaan olla: konfliktin vähättely, yhteisön ja yksilön etujen välinen ristiriita, vallan tai aseman menettämisen pelko, selvittelyn pelätty työläys ja koston pelko.

Olen vihainen, katkeroitunut, henkisesti vaurioitunut ja täynnä kostonhimoa paitsi esimiehelleni myös muille tämän laitoksen ja keskushallinnon pikkuvirkamiehille ja johtajille ala-arvoisesta henkilöstöpolitiikasta ja -johtamisesta. Kaikkien näiden alistuksen, väärinkäytön, syrjinnän ja henkisen väkivallan vuosien takia olen mielenterveyteni rajamailla. Da_038

Kollegoiden tuki on tärkeää, mutta heiltä saa harvoin lopullista apua asioiden eteenpäin viemiseen. Työkavereiden vertaistuki helpottaa, mutta pelon ilmapiirissä siihen ei voi aina luottaa.

Muut työntekijät tulivat sanomaan minulle, että minua kohdellaan rumasti ja että on kyse työpaikkakiusaamisesta. Sain tukea työkavereiltani, mutta en uskaltanut luottaa kehenkään heistä. da_081

4.3 Kuka tai mikä kiusaa?

Kertomuksissa kiusaajina esiintyvät sekä esimies, kollegat tai tulkintani mukaan myös itse järjestelmä. Seuraavaksi esittelen kertomusten kautta näiden kahden kiusaamismuodon ominaispiirteitä. Pääsääntöisesti henkilöityneen kiusaamisen aiheuttaa kohteen tai kiusaajan luonteenpiirteet, rakenteellisessa kiusaamisessa kilpailuedun tavoittelu. Tarinoissa kiusaajina esiintyvät sekä esimies, kollegat tai itse järjestelmä.

4.3.1 Henkilöitynyt kiusaaminen

Henkilöityneessä kiusaamisessa kiusaaja valitsee tietyn henkilön tai ryhmän kohteekseen. Kiusaamista voivat aiheuttaa kohteen tai kiusaajan luonteenpiirteet, tai tekijät työympäristössä. Henkilöityneessä kiusaamisessa kiusaaja käyttää valtaansa väärin mustamaalaamalla, eristämällä, vähentämällä tai yksipuolistamalla töitä, ja uhkailemalla ja kyseenalaistamalla uhrin mielenterveyden. Moni aineiston kirjoittaja kuvaa kiusaajansa narsistiksi. Reinboth on määritellyt narsistiksi henkilön, joka on kykeneväinen kiusaamaan muita, sillä hänellä ei ole kykyä eläytyä muiden tunteisiin. Hän ei myönnä omia virheitään, vaan vierittää syyn muiden niskoille. Narsisti ei voi sietää itseensä kohdistuvaa kritiikkiä, ja hän kerää usein yhteiset kiitokset itselleen. Hänen tapanaan on käyttää muita ihmisiä välineinään saavuttaakseen omat päämääränsä. Narsistilla on huono itsetunto, hän paikkailee käytöksellään puutteita omassa itseluottamuksessa korostamalla muiden heikkouksia. Narsistilla on vakavia tunne-elämän ongelmia. Hän ei pysty kokemaan häpeää, katumusta tai syyllisyyden tunteita, eikä hän pysty kokemaan empatiaa, vaan tuntee ainoastaan sairaalloista mustasukkaisuutta ja kateutta. (Reinboth 2006, 49-50.) Eräs kirjoittaja kuvailee narsistista johtajuutta näin:

Laitoksemme sai vuonna xxxx uuden johtajan. Hänen pelokas sielunsa tarvitsi ihailua ja jonkun pelkäämään puolestaan. Kaikkien piti olla ehdottoman lojaaleja hänelle. Pieninkin vastustus tai oman vastakkaisen mielipiteen esiin tuominen aiheutti mustalle listalle joutumisen. Da_070

Henkilöityneen kiusaamisen tunnusmerkkeihin kuuluu tiettyyn henkilöön kohdistuva teko, pysyvyys ja valta-aseman hyväksikäyttö. Kiusaaminen ilmenee vihamielisenä ja aggressiivisena käyttäytymisenä, kuten loukkaavana huomautteluna, piinaavana kiusaamisena, juorujen tai huhujen levittämisenä, jatkuvana kritisointina, kohtuuttomien määräaikojen tai työtaakkojen asettamisena tai merkityksettömien tehtävien osoittamisena. (D'Cruz, 2012, Einarsen ym. 2011.)

Hän on arvaamaton keskusteluissa, en saa otetta miten hänen kanssaan ollaan. Olen miettinyt onko kateutta, pelkoa työstään, pelkoa jää alakynteen. Onko hänellä huono itsetunto, onko hän kateellinen työstäni, en tiedä. Hän on todella ilkeä minua kohtaan. da_067

Kun kiusaajan käytös koetaan käsittämättömäksi, etsitään selitystä kiusaajan luonteenpiirteistä. Kateus, pelko oman aseman menetyksestä ja olemattomat johtamistaidot esitetään syiksi kiusaamiselle. Huomattavaa on se, että hyvin harva kertoja etsii syitä konfliktitilanteeseen omasta käytöksestään tai työsuorituksesta. Näissä tarinoissa koetaan hyvin vahvasti se, että kiusaajan käytös johtuu tämän luonteenpiirteistä, ja hän käyttäytyisi näin tilanteesta tai kohteesta riippumatta.

Henkilöön kohdistuva kiusaaminen ilmenee kertomuksissa syrjintänä, ulkopuolelle jättämisenä ja tarkkailuna. Fyysinen ja psyykkinen eristäminen työyhteisöstä on esimieheltä julma tapa osoittaa valtaansa.

Tämä johti sitten siihen että minut siirrettiin jonkinlaisen eristysprojektiin, jossa käytännössä minut sitten eristettiin istumaan yksinään yhteen huoneeseen ja mitään tehtäviä minulle ei annettu, enkä edes saanut nähdä ketään muita henkilöitä. Olin täysin yksinäni istumassa käytävän päässä. kun kyselin muilta, entisiltä työntekijöiltäni, että mitä kuuluu tai jotain tietoja projekteista, niin he sanoivat, että eivät saa kertoa minulle. Lisäksi he osoittivat kameraa ja sanoivat, että kamera valvonta on nyt niin tarkkaa, että he eivät edes halua näyttäytyä kanssani, että jos voisın mennä pois. Heille voi muuten tulla harmia siitä esimieheni kanssa. da_043

4.3.2 Kiusaajana organisaatio

Rakenteelliselle kiusaamiselle kuvaavaa on, että kiusaaminen juontaa juurensa yrityksen voiton ja tehokkuuden tavoittelusta. Toimeenpanijoina tavoitteisiin pyrittäessä ovat tulosityksiköiden esimiehet. Vihamielinen ja painostava ilmapiiri erottaa ilmiön tavallisista organisaation käyttämisestä kontrollikeinoista, kuten tunnuslukujen seuraamisista.

Olen tehnyt töitä samalle työnantajalle nyt viitisen vuotta. Viimeinen puoli vuotta on mennyt jatkuvassa uhkailun ja pelottelun ilmapiirissä. Taantuma alkaa näkyä myös tämän yrityksen tilauskannassa ja sen seurauksena firman omistajat ovat ottaneet uuden strategian käyttöön: jatkuvan uhkakuvien maalailun. Jokaisessa viikkopalaverissa ja usein kesken työpäivienkin, käymme läpi sitä, miten huonolta tilanne näyttää ja millaisiin vaikeuksiin firma on mahdollisesti ajautumassa. Faktojen läpikäyminen onkin mielestäni hyvä asia, mutta keskustelut lopetetaan aina epämääräisiin uhkailuihin, kuten "jos ette saa lisää myyntiä, niin..." "Tässä joudutaan nyt tekemään ratkaisuja.." "Saa nähdä onko ensi kuussa rahaa maksaa palkkoja..." Firma tekee kuitenkin jatkuvasti voittoa. da_76

Tyypillisessä kertomuksessa kuvataan tilannetta, jossa taloudellisista syistä uhkaillaan jatkuvasti koko henkilökuntaa. Vaikka yrityksen tulos olisi positiivinen, on tuottavuuslaskujen lasku saanut yhtiöjohdon kiristämään parempaa tulosta työntekijöiltä. Esimies saattaa lähetellä alaisille painostavia tekstiviestejä vapaa-ajallakin. Kirjoittajat kertovat, että kukaan ei uskalla lähteä työpaikasta pois. Kaikki jatkavat töitään, vallitsee status quo.

Rakenteellisessa kiusaamisessa vastustajana on koko ala, systeemi tai järjestelmä, ei yksittäinen henkilö.

Ikävintä alalla on fakta, että jokaisen on maksettava oppirahansa, minkä kaikki lopulta tuntuvat hyväksyvän. Olen itse nyt parin vuoden kiituttelun jälkeen päässyt palkallisiinkin töihin, ja kieltämättä ilman noita työttömyysturvan peruspäivärahan, sen harjoittelulisan ja asumistuen sekä äidin avustuksen turvin tehtyjä palkattomia harjoitteluja en olisi edes tässä pisteessä. Ja tässä pisteessä olen oman realistisuuden ja järkevyyden, tunnollisuuden sekä hyvän ammattitaitoni vuoksi, josta olen saanut kiitosta entisiltä työkavereiltani. Kiitos heidän, ovat nostaneet itsetuntoanikin siis. Käytännössä tämä ala on täynnä ilmaisia harjoittelijoita, joita tulvii projekteihin joka puolelta maata pikku kouluista. da_033

Rakenteellisen kiusaamisen eteenpäin työntävä aate ja oikeutus toiminnalle tuntuu olevan: ”työt pitää tehdä hinnalla millä hyvänsä – muuten meillä ei kohta ole töitä”. Se, että kiusaaminen suuntautuu kollektiivisesti kaikkiin työntekijöihin, muuttaa sen yhteiseksi jaetuksi kokemukseksi. Tällöin ei voida osoittaa kiusaamiselle kasvoja, ja kiusaamista ei edes tunnisteta kiusaamiseksi, vaan se saatetaan kokea normaalina yrityksen toimintatapana. Vaikka rakenteellisessa kiusaamisessa vallankäyttö korostuu ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet vähenevät, se koetaan hyväksyttävänä ja esimiestyöskentelyyn kuuluvana. Tilanne on kurja ja epämiellyttävä, mutta näin ne asiat nyt vain ovat, ajatellaan toimenpiteistä. Niin

kauan, kun yrityksen toiminta on laillista, ei tilanteeseen voida vaikuttaa, muuten kun hoitamalla omat työt esimerkillisesti ja toivomalla parasta.

Seuraava työpaikkani oli määräaikainen. Taloon oli tulossa YT-kierros. Oli melkoinen tilanne kun tiesin jo aloittaessani, että lomakauden jälkeen tieto leviää kaikille. Syy määräaikaisuuteni oli näet alkava YT. Touhua ja ihmisten pelkoa katseli jotenkin ulkopuolisena. Asioita hoidettiin tyylillä ja lain mukaan. Tiesin itse olevani vain sopimuksen mukaisella ajalla. Aikaa kuitenkin pidennettiin kahdesti, olin melkoisen osaava ja motivoitunut tilanteesta huolimatta. da_006

Pelon ilmapiiriä pidetään yllä mahdottomilta tuntuville tavoitteilla, uhkailulla ja hyvien suoritusten vähättelyllä.

Yrityksen kasvu oli kehittyvää, ja reilusti ja runsaasti nousuvoittoista koko ajan, mutta mikään ei riittänyt - ei edes yli 20 % vuosimyynti ja katekasvu, joka oli vielä parempi kuin myynnin kasvu. Työntekijöitä useissa toimipisteissä toistatuhatta. Mutta työilmapiiri henkisesti rasittava ja pelottava - ja ohjeistaminen johdolta suoraan alaisiin pelottavaa, herjaavaa, hyviäkin tuloksia vähättelevä ja uhkaavaa. Positiivista palautetta jopa kiellettiin eri yksiköiden esimiehiltä antamasta myös omille alaisilleen - se kun ylpistää ja he luulee jotain olevansa. da_090

Organisaation muita kiusaamiskeinoja ovat sairauslomien tarkkailut ja arvioinnit. Työsuhteita pidetään määräaikaisina, jolloin työntekijän on vaikeaa suunnitella tulevaisuuttaan, kun jatko työpaikalla on epävarmaa.

Palaverin päätteeksi hän kertoi, että sairaslomien vielä jatkuessa tullaan työnteko taas arvioimaan ja viimekeinoksi tullaan harkitsemaan työsuhteen purkamista. Nuoremmat pelkäävät menettävänsä työpaikkansa. Meillä ei vakinaisteta työsuhteita, vaikka henkilökuntaa on liian vähän. Sairaslomien aikana jäljellä olevat joutuvat venymään äärirajoille, koska sijaisuuksia ei palkata. da_027

4.4 Kiusaamisen kaksi perustarinaa

Edellä kuvailluista kertomusten juonen käännekohdista muodostui kiusaamistarinoiden ydintarinat. Yhdistämällä nämä ydintarinat, muodostui kaksi kiusaamisen perustarinaa. Ensimmäisessä kiusaa henkilö, toisessa yritys. 102 tarinan joukossa oli muutamia äärimmäistapauksia, jotka eivät mahtuneet joukkoon ydintarinoihin. Muuten voin sanoa, että jokainen tarina on luettu ja analysoitu huolella, tutkijana olen käynyt niistä läpi jokaisen ja poiminut esiin kerronnalliset käännekohdat ja kokemukset. Näitä perustarinoita voidaan pitää tutkimukseni

(väli)tuloksena, kertomuksista oli löydettävissä sekä henkilöityneen, että rakenteellisen kiusaamisen merkkejä. Huomaa, että ensimmäisessä tarinassa kiusaamisen kohteena on yksi henkilö, toisessa kohde on monikossa. Perustarinat sisältävät piirteitä aineiston kirjoituksista, mutta molemmat alla olevat tarinat ovat oma tulkintani näiden kertomusten punaisesta langasta. Perustarinoissa nousevat esiin Raija Julkusen ja Juha Siltalan kuvailemat työelämän negatiiviset piirteet kuten pelolla johtaminen, loppumattomat tulosvaatimukset ja lopulta ahdistus- ja masennusoireet. Syvennän tätä tulosta vielä luvussa 5 kuvailemalla tarinoiden toimijuutta.

4.4.1 Piinaava esimies – henkilöityneen kiusaamisen perustarina

Työntekijä on saanut pitkään etsittyään koulutustaan vastaavan työpaikan. Heti perehdytysvaiheessa esimies muistuttaa kuitenkin työntekijää työsopimuksen koeajasta ja työsuhteen katkeamisen mahdollisuudesta. Työtehtävät ja vastuualueet jäävät työntekijälle epäselviksi. Kahvihuoneessa työtoverit varoittelevat pomon arvaamattomuudesta. Työntekijää tarkkaillaan jatkuvasti, ja kysellään, kauanko vaadittujen töiden tekemiseen vielä menee. Uusia tehtäviä annetaan, vaikka edelliset ovat vielä tekemättä. Esimies puhuu pahaa kiusatusta tämän kollegoille, ja käskee heitäkin pitämään työntekijää silmällä. Työntekijän suoriutuessa hyvin, esimies ottaa kunnian yhteisissä palaverissa itselleen. Jatkuva painostus alkaa tuntua kestävämmältä. Kollegat tukevat, ja sanovat, ettei kenenkään pitäisi tuollaista kohtelua joutua sietämään. Asiaa on vaikea ottaa puheeksi, sillä esimies kieltää kaiken. Kiusattu käy puhumassa tilanteesta työterveyslääkärin kanssa, joka kirjoittaa kiusatulle sairauslomaa. Muutaman viikon lepo auttaa hetkellisesti, mutta töitä ei jaksakaan tehdä kunnolla, voimavarat ovat kadonneet kiusaamisen pitkittyessä. Tilanne aiheuttaa epävarmuutta ja pelokkuutta koko osastolla ja vaikuttaa työtehoon. Työntekijä toivoo, ettei olisi ikinä tullut palkatuksi ja vakinaistetuksi työpaikalleen. Hän ymmärtää, että paras keino olisi pyrkiä pois, mutta energiaa ja uskallusta ei ole. Työntekijä pysyy työpaikassaan ja päättää sietää tilannetta, sillä jostain se palkka on tienattava.

4.4.2 Organisaatiomuutos työhyvinvoinnin kustannuksella – rakenteellisen kiusaamisen perustarina

Työpaikassa, jossa työntekijät työskentelevät, on ollut vuosien varrella ylä- ja alamäkiä, mutta aina on yhdessä tekemällä pärjätty. Työntekijöistä on pidetty huolta, ja palkitsemisjärjestelmät ovat tuntuneet kannustavilta ja oikeudenmukaisilta. Työ on ollut tarpeeksi haastavaa, ja mahdollisuuksia etenemiselle on löytynyt omien kunnianhimojen ja etenemistoiveiden mukaan. Jossain vaiheessa tapahtuu toiminnan uudelleenjärjestely, yritys myydään tai se fuusioituu yhteen toisen yrityksen kanssa. Tähän voi olla syynä kiristynyt kilpailutilanne markkinoilla, joka johtaa säästötoimenpiteisiin. Toimenpiteitä tule työpaikalle käynnistämään uusi esimies talon ulkopuolelta. Hän ei ole kenenkään kaveri, vaan toimii tehokkaasti yrityksen ohjeiden mukaan. Työntekijöiden työ- ja vastuualueita järjestetään uudelleen. Usein jää epäselväksi kuka vastaa mistäkin. Työntekijöitä uhkaillaan ja kiristetään, saavutettuja etuja poistetaan. Työntekijöiden kyseenalaistaessa tilannetta, tai esittäessä mielipiteitään, annetaan heidän ymmärtää, että jos asiat eivät ala sujua, työpaikka on uhan alla. Ilmapiiri on ahdistunut, moni pelkää toimeentulonsa puolesta. Kollegat ovat kilpailuasetelmissa toisiaan vastaan. Moni ahdistuu ja jää sairauslomalle määrittelemättömäksi ajaksi. Palatessaan töihin kiusatuista tuntuu hetkellisesti siltä, että voimat ovat palanneet ja että uskaltaisi taistella järkevämmän toiminnan ja oman jaksamisensa puolesta. Asiat saattavat edetä henkilöstöosaston tai liiton avulla. Usein tässä kuluu pitkä aika. Prosessin aikana osa työntekijöistä löytää uuden työpaikan, osa jää työpaikalle aktiivisemman roolin omaksuneena.

5 Kiusatun toimijuus ja sen muodot: siedä , poistu tai vastusta

Tämä luku vastaa toiseen tutkimuskysymykseeni: *Millaisia toimijuuden muotoja kiusaamiskertomuksissa on? Miten toistuvat eriarvoisuuden kokemukset vaikuttavat kirjoittajien toimijuuden mahdollisuuksiin ja rajoituksiin? Työpaikkakiusaaminen voidaan nähdä toimijuutta rajoittavana tekijänä. Toimijuus löytyy aineistoista silloin, kun kirjoittajat kertovat rajoituksista ja mahdollisuuksista työelämässään. Kirjoitusten analyysi osoittaa sen, että uhkaavassa tilanteessa kiusaamistilanne koetaan eri tavoin, mutta myös toimitaan monin eri keinoin.*

Kiusatuksi joutuminen riistää hetkellisesti toimijuuden työntekijältä. Alkushokin jälkeen yksilö joutuu miettimään, kuinka suhtautuu asiaan, ja miten aikoo tilanteessa toimia. Luvussa 3 kerroin toimijuuden useista ilmentymistavoista. Toimijuus voi ilmetä monessa muodossa: tottumuksena, pienenä toimijuutena (sietämisenä), muutoksesta selviytymisenä, pakotettuna valintojen tekona, oman identiteetin uudelleen neuvotteluna muutostilanteessa, tavoitteellisena, vallan tiedostamisena ja muutospyrkimyksenä, valtarakenteiden kollektiivisena vastarintana, tai käytäntöjen ja kulttuurin uudistamisena (Eteläpelto ym. 2017, Åkerblad 2014).

Toimijuuden käsite auttaa ymmärtämään sen, että kiusatut ovat kiusaamisprosessissakin vuorovaikutuksellisia toimijoita, eivät ainoastaan passiivisia kohteita. Vaikka kiusaamisen määritelmään sisältyy epätasapainossa oleva vallankäyttö, eivät työpaikan valtasuhteet ole pysyviä, vaan valta voi tilanteen mukaan siirtyä toiselta osapuolelta toiselle (Giddens, 1982, s.32). Lisäksi toimijuus antaa kaikille organisaation osapuolille mahdollisuuden luoda ”vaikuttamisen tiloja” (Giddens, 1984, s.16) päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen jopa ne, jotka vaikuttavat heikoimmilta, säilyttävät kykynsä vastustaa kiusaamisprosessissa henkilöitä, joilla on virallisesti määräysvalta.

Löysin analyysissani kirjoituksista kolme erilaista toimijuuden muotoa. Kiusattu voi ensinnäkin pyrkiä ymmärtämään tilannetta ja sen syitä, hän *jatkaa tilanteen sietämistä* ja päättää jäädä työpaikalle. Usein kiusattu pakenee konfliktitilannetta *poistumalla*, kirjoituksissa pääsääntöisesti siten, että jää ensin sairauslomalle ja sitten irtisanoutuu. Kolmas toimijuuden ilmentymä on se, että kiusattu jää työpaikalleen, mutta *vastustaa* jollain tavoin kiusaajaa tai kiusaamisprosessia. Lutgen-Sandvikin (2006) tutkimus työpaikkakiusattujen kohteiden ja todistajien vastustuksesta osoitti, että vaikka kiusaamisen kohteet ja todistajat eivät suoranaisesti kykenisi kokonaan lopettamaan epäasiallista kohtelua, he kuitenkin jatkoivat kiusaamisen vastustamista.

5.1 Siedetään tätä nyt vielä...

Moni kirjoittajista kuvailee hieman häpeillen jääneensä kaikesta huolimatta työpaikalleen. He tarjoavat selityksenä tilanteessa koetulle heikkoudelleen omien voimien loppumisen ja ulkopuolisen tuen puutteen. Toimeentulon menettämisen

pelko painaa mieltä. Ensimmäinen löytämäni toimijuuden muoto on *sietäminen*, työntekijä päättää kestää tilannetta, koska haluaa turvata toimeentulonsa.

Nykyään minä syön kiltisti pillereitani enkä toivu varmaan ikinä keskivaikeasta masennuksestani enkä liioin nuku ilman lääkkeitä. Ja summa summarum, olen pakotettu pyytämään siirtoa takaisin vuorotöihin mutta nyt vakituiseksi, sillä firmassa uhkaa tulla jälleen irtisanomisia. Aika näyttää kuinka selviän tulevista haasteista. Da_022

Vaikka kirjoittajat kuvailevat itsensä alistujina ja luovuttajina on sietäminen kuitenkin toimijuutta, pientä toimijuutta. Åkerbladin mukaan sietäminen on sellainen epävarmuuden elettäväksi tekemisen tapa, joka ei suoraviivaisesti mielly toiminnaksi ja toimijuudeksi. Sillä on kuitenkin selkeä päämäärä: sietäessä rakennetaan aktiivisesti ymmärrettävyyttä, yhteisyyttä ja kokemusta ajassa toimimisesta. Sietäminen ei ole pelkästään olosuhteisiin alistumista tai edes sopeutumista, vaan aktiivista toimintaa, jonka avulla kiusattu pyrkii tekemään työstä kuitenkin mielekästä ja pitämään jonkinlaisen tuntemuksen toimijuudestaan tilanteessa, jossa yksilön vaikuttamisen tila on kaventunut. (Åkerblad, 2014, s.150.)

5.2 Pelistä poistuminen

Toinen löytämäni toimijuuden muoto on, *poistuminen*, jolloin tapa reagoida kiusaamiseen on lähteä tilanteesta joko irtisanoutumalla heti tai sairausloman, opintovapaan tai vanhempainloman kautta. Joissain kirjoituksissa kirjoittaja kuvaili suhtautumistaan objektiivisen tarkkailijan silmin, ja kertoi että hän itse oli hyvin pian tilanteen huomattuaan ymmärtänyt, että tilanteesta ainoa keino selviytyä järjissään ja toimintakykyisenä on lähteä saman tien. Suurimmassa osassa kirjoituksia lähteminen on ollut pitkä ja ikävä prosessi, ja vielä vuosienkin jälkeen tunnelmat ovat vihaiset ja katkerat.

Löytyi syöpä ja suhtautuminen muuttui julmalla tavalla. Tehtävät otettiin pois ja minut jätettiin yksin, ilman minkäänlaista tukea. Käytös oli alentavaa ja vähättelevää. Se tuntui erityisen pahalta, koska olin niin monta kertaa ollut pelastamassa tätä taloa. da_97

Etsin uutta työtä, koska en pysty enää olemaan lojaali yritykselle enkä halua menettää terveyttäni yhden tyrannin vuoksi. Itsetuntoni on jo kärsinyt eikä tässä yrityksessä tilanteesta ole ulospääsyä. da_031

Organisaatiomuutoksiin liittyvissä konflikteissa saattaa käydä niin, että useampi työntekijä poistuu organisaatiosta, tapahtuu niin sanottu exodus (Lutgen-Sandvik 2006, s.415). Kyseessä on kollektiivinen toimijuuden muoto, jolla voi olla suuret vaikutukset yhtiölle.

"Ryhtiliikkeen" ja uhkailulinjan seurauksena talosta on lähtenyt kymmeniä työntekijöitä ja tälläkin hetkellä työvoimapula on kova da_045

Toisaalta rakenteellisessa kiusaamisessa saattaa ahdistelun tarkoituksena olla nimenomaan se, että organisaatio haluaa vähentää työntekijöitä, jolloin irtisanoutumiset tukevat yrityksen pyrkimyksiä.

5.3 Varovaista vastustamista

Kolmas analyysissä esiin tullut toimijuuden muoto on *vastustaminen*. Vastustaminen on Lutgen-Sandvikin mukaan riskialtista toimintaa työntekijöille, ja seuraukset eivät ole aina toivotun mukaisia. Työntekijä toivoo muutosta tilanteeseen, mutta häntä itseään rangaistaan. Jos taistelee vastaan, leimataan niskoittelevaksi ja joustamattomaksi työntekijäksi. Vaara, että menettää oman työnsä on suuri, minkä vuoksi harva työntekijä uskaltaa avoimesti kohdata kiusaajansa. Työympäristössä, jossa työntekijöitä kohdellaan systemaattisesti kaltoin, riski on vielä suurempi (Lutgen-Sandvik, 2006, s.425).

Tukenani on liitto ja luottamusmies, mutta näyttää siltä, että julkishallinnon puolelta ei esimiehiä voi vaihtaa ja aina on se kiusattu joka joutuu lähtemään. Työpsykologi ja lääkäri myös ovat keskustelleet kanssani, mutta tilanne ei ole siitä edennyt mihinkään. da_088

Kirjoittajat puhuvat varovasti ja vähätellen vastustuspyrkimyksistään. Monikaan ei välttämättä usko, että tilanne tulisi koskaan parantumaan, mutta haluavat silti yrittää viedä asiansa eteenpäin. Asiaa yritetään viedä eteenpäin henkilöstöjohdon, työterveyshuollon, luottamusmiehen tai liiton edustajien ja lakimiesten avustuksella. Koska kyseiset tahot eivät ole olleet todistamassa tapahtunutta, tilanteen selvittely vie aikaa.

Asiat alkoivat kaikei jotenkin rullaamaan mutta minä olin aivan pois tolaltani. Lääkäri kirjoitti minulle sairauslomaa. Olin yhteensä 4kk sairauslomalla ja kun tulin takaisin, oli tilanne juuri samoissa lähtöpisteissä kuin poislähtiessäni. Onneksi olin saanut voimia hoitaa asiaa edelleen. da_022

Mutta entä nuo ylemmät tahot, joihin otimme yhteyttä? Ei apua. Järjestettiin henkilöstökysely, johon joku ammattitaidoton listasi muutamia kysymyksiä työilmapiiristä ja -turvallisuudesta. Vastasimme mahdollisimman totuudenmukaisesti ja tiedän, että joukossa oli hyvin vakavia syytöksiä, silti koko soppa työnnettiin hiljalleen maton alle. Vastauksia käytiin muka läpi yhteisessä kokouksessa, jossa niitä luettiin vastoin kaikkia vakuutuksia ääneen sellaisenaan. da_016

Jos taistelusta kuitenkin selviää, voi tilanne olla voimaannuttava. Muiden auttaminen ja tukeminen ovat voimavara ja ikävät kokemukset on saatu käännettyä voitoksi.

Minä olen nykyään yrityksemme työsuojeluvaltuutettu ja henkilöstöyhdistyksen pitkäaikainen puheenjohtaja. Erityisesti työntekijöiden henkinen hyvinvointi on sydämenasiani. Me henkiin ja samaan työpaikkaan jääneet työoverukset olemme kuin sodasta selvinnyt veteraanijoukko. Osa pahemmin ja osa lievemmin haavoittuneita. Olemme käsitelleet taistelukokemuksiamme muistelemalla nyt jo nauraen toinen toistaa uskomattomampia tapauksia. Muut eivät ymmärrä miksi vielä juttelemme niin vanhoista asioista, mutta sodassa olleet varmaan ymmärtäisivät. da_053

Lutgen-Sandvikin tutkimuksessa vastustuksen poluista työpaikoilla havaittiin seuraava kaava: työntekijät käyttävät yhtä vastustustaktiikkaa, arvioivat sen vaikutusta, käyttävät toista taktiikkaa, arvioivat sen vaikutusta, vaihtavat ja arvioivat taas ja niin edelleen. Työntekijöiden vastustus on tutkimuksen mukaan alkuun päästyään periksi antamatonta. Työntekijät yrittävät lopettaa väärinkäytökset, kunnes heidät poistetaan tai he itse lähtevät yrityksestä. (Lutgen-Sandvik, 2006, s.427.)

Väärinkäytösten vastustaminen on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa valta-asetelmat saattavat muuttua nopeastikin. Konfliktitilanteissa ylhäältä tulevan vallan vastustajia rangaistaan ja heidät leimataan hankaliksi työntekijöiksi. Moni kiusaamista kohdannut kirjoittaja uupuu prosessissa, mutta kokee silti moraaliseksi velvollisuudekseen toimia epäoikeudenmukaisuutta vastaan. Organisaatiota on vaikea vastustaa yksin, mutta yhdessä saadaan usein rivit koottua, epävirallisesti tai työntekijäliiton avulla.

Rakenteellista työpaikkakiusaamista voikin vastustaa arvioni mukaan tehokkaimmin kollektiivisella vastarinnalla. Kollegat saa vastarintaan mukaan helpommin kuin henkilöityneessä kiusaamisessa, sillä organisaatiomuutoksissa on usein jokaisen työpaikka ja asema vaakalaudalla. Tällaiseen ratkaisuun päädytään myös Depersonalized Bullying at work kirjassa. D’Cruzin mukaan välinpitämätön ylin johto ja heikot henkilöstöhallinnon toimintamallit edistävät retorisella reagoinnillaan

kiusatun asemaa uhrina ja suojelevat siten kiusaajia. Ammattiyhdistyksen kollektiiviset toimenpiteet, sekä kollegiaalinen mobilisaatio ovat kirjan mukaan ainoat tehokkaat ratkaisut rakenteelliseen työpaikkakiusaamisen vastustamiseen (D’Cruz, 2015, s. 15).

Tarkastelen seuraavan esimerkin kautta vielä tätä varovaisen vastustamisen käsitettä. Kun työntekijät vastustavat rakenteellista kiusaamista, muuttuvat työpaikan valtasuhteet. Se, että työntekijät löytävät tapoja ja keinoja puolustaa itseään alistamisesta huolimatta kertoo siitä, että pienelläkin vastarinnalla ja oppositiolla voi olla ratkaiseva rooli jaksamisessa omalla työpaikalla. Työntekijät ymmärtävät, että he eivät voi vaikuttaa syviin rakenteisiin, mutta se, että ei alistu kaikkeen voi voimaannuttaa. D’Cruz ja Noronha (2009) ovat tutkineet rakenteellisen kiusaamisen vastustamista haastatteleamalla kiusattuja. Osallistujat kuvailivat erilaisia keinoja luoda jaksamista painostavaan työpaikan ilmapiiriin. Nämä niin sanotut hengähdystauot (breathers) helpottivat työntekijöiden selviytymistä ja mahdollistavat autonomian tunteen. Tutkimuksen työntekijät työskentelivät Intiassa asiakaspalvelussa suuressa call centerissä. Työ on aikataulutettua ja sille on asetettu paljon tehokkuus- ja laatuavoitteita. Yhdessä kollegojen kanssa keksittiin monenlaisia helpotuksia haastaviin tilanteisiin ja kiireeseen. Osa näistä keinoista oli yhdessä sovittuja ja suunniteltuja, osasta oli tullut hiljainen tapa ajan mittaan. Työntekijät tiesivät esimerkiksi, että esimiehet kuuntelevat heidän puhelujaan asiakaspalvelutilanteissa. Työntekijät oppivat tunnistamaan sen, milloin heitä kuunnellaan linjalla kuuluvasta kohinasta. Tällöin he luonnollisesti toimivat asiakkaan kanssa esimerkillisesti, muulloin sitten välttävällä tavalla. Yksi taktiikka oli viivyttely, asiakkaan puhelua saatettiin yhdistää tahallaan usealle ihmiselle, jolloin työntekijä saa pienen hengähdystauon. Kollegojen kanssa jaettiin kokemukset ikävistä asiakaspalautteista, työntekijät kertoivat laittavansa joskus vihaisen asiakkaan puhelun kuulumaan kaiuttimesta, jolloin työtoverien kanssa saatettiin nauraa tilanteelle. Nämä saattavat tuntua pieniltä keinoilta, mutta esimiehet ja yritysjohto eivät varmastikaan tällaista hyväksyisi. Työntekijöille se on tapa vastustaa ja pärjätä hektisessä työympäristössä ja kestää paineita. Toimijuus syntyy aina jossain kontekstissa. Työntekijät kertovat tarkkailevansa jatkuvasti, miten pitkälle he voivat mennä varovaisessa vastustamisessaan ilman kiinni jäämistä.

Suhtautuminen on kaksijakoista. Vastustaminen auttaa jaksamaan, mutta kukaan ei halua kuitenkaan menettää työpaikkaansa.

Henkilöityneessä kiusaamistilanteessa yksilön toimijuus tuntuu kohdistuvan enemmän sietämisen tai poistumisen suuntaan. Koska kiusaaja on usein ottanut tietyn henkilön tähtäimeensä, saattaa kollegoilta saada hiljaista tukea, mutta yhtenäistä puolustusrintamaa kiusatun taakse ei synny.

Toimijuuden käsitteen mukaan ottaminen analyysiini näyttää ensinnäkin kiusaajan aktiivisena toimijana, ei ainoastaan avuttomana uhrina. Lisäksi näen, että toimijuus tuo tarinoille ratkaisun. Tarinoissa ei ole onnellista loppua siinä mielessä, että konfliktitilanne olisi saatu työpaikalla päättymään, ja osapuolet olisivat voineet jatkaa työntekoa sovussa. Kiusatun kertojan on tällöin itse ratkaistava, kuinka toimii tilanteessa. Kiusatut nousevat kuitenkin näiden tarinoiden sankareiksi mielestäni jo pelkästään sillä, mitä ovat joutuneet työpaikoilla kokemaan. Olkoon toimijuus sitten pientä sietämistä, dramaattista irtisanoutumista tai kiusaamisen vastustamista työpaikalla, kiusattu on se, joka joutuu muuttamaan toimijuutensa tavalla tai toisella ja muuttaa myös työpaikan valtdynamiikkaa.

6 Tulosten tarkastelua ja niiden merkityksen pohdintaa

6.1 Tutkimuksen kulku ja yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni vaiheet ja teen yhteenvedon tuloksista.

Tutkimukseni alkuvaiheessa halusin selvittää, mitä työpaikkakiusaaminen on ja mitä tarkoittaa, jos työpaikalla toinen työntekijä syyttää toista kiusaamisesta. Tutustuin alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin ja sain vastauksia kysymykseeni. Työpaikkakiusaaminen määritellään jatkuvaksi ja pitkäkestoiseksi epäasialliseksi kohteluksi, jossa valta on epätasa-arvoisesti jakautunut osapuolten välillä. Kiusaaminen voi ilmetä muun muassa tietyn henkilön syrjimisenä, kohtuuttomien työmäärien antamisena, yhteisöstä pois sulkemisena tai mustamaalaamisena.

Työpaikkakiusaaminen on järkyttävä, pelottava ja ajoittain murskaava kokemus sekä kohteena oleville, että sivustakatsojille. Työpaikkakiusaaminen on vihamielistä vuorovaikutusta, jatkuvaa työpaikalla fyysisesti tai virtuaalisesti esiintyvää hyökkäävää ja syrjivää kohtelua.

Työpaikkakiusaamisen tutkimus on alkanut Pohjoismaista 1980-luvulla Heinz Leymannin käytettyä mobbing-sanaa kuvailemaan ahdistelua työpaikalla. Tutkimus herätti laajaa huomiota yleisön, tutkijoiden, työntekijäliittojen ja työterveyshuollon keskuudessa Pohjoismaissa. Suomessa Maarit Vartia-Väänänen ja Norjassa Ståle Einarsen jatkoivat ansiokkaasti ilmiön tutkimista. Vartia-Väänänen artikkeliväitöskirjan Workplace Bullying - A study on the work environment, well-being and health (2003) käsittelee henkisen väkivallan ja työolojen välistä suhdetta, sekä kiusaamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Yhdysvalloissa tutkimuksia työpaikkakiusaamisesta on alettu julkaista tämän vuosituhannen puolella enenevissä määrin. Nykyisin voidaan sanoa, että tutkimuksia tehdään jo tasaisesti kaikissa maanosissa (D'Cruz, 2015, s. 2).

Valtaosa työpaikkakiusaamisen tutkimuksesta on keskittynyt ihmisten välisten konfliktien ja kriisien tutkimiseen, henkilöityneeseen työpaikkakiusaamiseen. Tämä siitä huolimatta, että jo kiusaamisen tutkimuksen pioneeri Heinz Leymann näki kiusaamisen pääsyinä organisatoriset tekijät, jotka liittyivät johtajuuteen sekä johdon ja henkilökunnan moraaliin.

Saadessani käsiini aineiston kirjoitukset, kiinnittyi huomioni erääseen piirteeseen, joka yhdisti monia tarinoita. Monella työpaikalla elettiin kovien tulospaineiden alla. Organisaatiomuutosten myötä taloon tuli esimies, joka painostavin menetelmin hiosti koko henkilökuntaa. Tämä ei vastannut työpaikkakiusaamisen määritelmää siinä mielessä, että kiusaaminen johtuisi esimiehen tai alaisen luonteenpiirteistä, tai olisi syrjivää ja kohdistettua tiettyyn henkilöön. Kyseessä oli ikään kuin kasvoton vastustaja, jonka jyrän alle jäivät kaikki henkilöt organisaatiossa. Olin myös ajatellut löytäväni ratkaisukeinoja tilanteisiin, mutta näitä ei ollut kirjoituksista löydettävissä. Lopulta löysin lähdeaineistooni tutustuessa teoriaa ja tutkimusta myös tilanteesta, jossa organisaatio kiusaa.

Uusi näkökulma kiusaamistutkimukselle onkin tässä tutkielmassa esiin noussut organisatorinen tai institutionalisoitunut kiusaaminen, jota nimitän rakenteelliseksi kiusaamiseksi. Rakenteellisella kiusaamisella tarkoitetaan työntekijöiden rutiininomaista joko piilotettua tai avointa alistamista rakenteellisilla elementeillä. Näitä prosesseja toteuttavat esimiehet ja johtajat, jotka turvautuvat väärinkäytöksiin ja moraalittomiin tekoihin organisaation tehokkuuden saavuttamiseksi.

Narratiivinen tutkimusote toi itselleni lisäymmärrystä työpaikkakiusatun kokemuksiin ja tunteisiin. Vaikka paikoittain kaipasin jotain strukturoidumpaa metodologiaa laajan aineiston kanssa, uskon että narratiivisen näkökulman avulla ydintarinoita etsiessä löysin tärkeän punaisen langan, rakenteellisen kiusaamisen. Tämän uuden näkökulman kautta aloin etsiä aineiston kirjoituksista kuvailuja henkilöityneestä ja rakenteellisesta kiusaamisesta. Tein taulukon, johon merkitsin jokaisen kirjoituksen pääkohdat, alun, muutoksen ja päätöksen. Merkitsin taulukkoon myös tulkintani kirjoittajan toimijuudesta kiusaamistilanteessa.

Alussa kirjoittajat kuvailivat omaa työuraansa ja koulutustaustaansa. Työ on tärkeä osa elämää, ja urakehityksestä ollaan ylpeitä. Työn merkitys ja jäsentävä ja analyttinen tapa kertoa siitä korostuu, mikä selittyy osittain sillä, että aineisto koostuu pääasiassa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden kirjoituksista. Kirjoittajat ovat usein korkeasti koulutautuneita, samoin heidän esimiehensä ja kollegansa.

Narratiivinen muutoskohta tarinoissa on se, kun työpaikalla tapahtuu uudelleen järjestelyjä, jonka seurauksena kirjoittaja kohtaa kiusaamista tai painostamista aluksi niin mukavaksi kokemassaan työyhteisössä. Työmaailman ja toimenkuvien muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta tulevasta esiintyy kirjoituksissa hyvin paljon. Kiusaaja kirjoituksissa on usein esimies, joka joko toteuttaa organisaatiomuutosta, tai käyttää valtaansa väärin ja kohdistaa sen tiettyyn henkilöön. Kirjoittajan ensimmäinen reaktio on epäusko ja hämmästys, miten sivistyneiden aikuisten työpaikalla voi tapahtua mitään näin kauheaa?

Seuraavaksi tutkin analyysissäni, miten kiusaamistarinat loppuvat, onko olemassa jokin ratkaisu? Kiusatut sietävät usein tilannetta hyvinkin kauan. Häpeän ja yksinäijämisen tunteminen on yleistä. Omalta työpaikalta ei saada tukea, ja työkaverit

eivät uskalla avoimesti lähteä kyseenalaistamaan tilannetta. Kiusattu jää sairauslomalle, ja toivoo, että asiat muuttuisivat. Työnantajan puolelta ei tilannetta kuitenkaan hoideta, jolloin kiusattu joutuu itse muuttamaan toimijuuttaan tilanteessa. Tulkintani on, että kiusaaminen on lamaannuttanut hetkellisesti kiusatun ja vienyt hänen työn tekemisen toimijuutensa ja kyvykkyytensä. Kiusatun täytyy löytää joku keino päästä tilanteesta eteenpäin. Saadakseni tarinoille puuttuvan ratkaisun, päätin syventää analyysiani etsimällä kirjoituksista erilaisia toimijuuden ilmentymiä. Palaan tähän tässä luvussa vielä myöhemmin.

Tarinoista oli löydettävissä runsaasti sekä henkilöityneitä, että rakenteellisia piirteitä sisältäviä kuvauksia kiusaamisesta. Kirjoittajat eivät itse tehneet tätä erottelua, vaan kiusaaja oli heidän tarinoissaan aina tietty henkilö, kukaan ei siis maininnut, että yritys olisi kiusaaja. Organisatoristen kiusaamispiirteiden esiin nostaminen on siis oma havaintoni ja tulkintani tilanteesta.

Kirjoituksissa kuvailtu henkilöitynyt kiusaaminen ilmenee tyrannimaisia piirteitä omaavan esimiehen epäasiallisena ja hyökkäävänä käytöksenä. Kiusaaja käyttää esimiesasemansa tuomaa valtaa väärin ja epäoikeudenmukaisesti. Reinbothin (mts. 2006) kuvaus narsistisia piirteitä omaavasta esimiehestä esiintyy myös näissä tarinoissa vihollisen roolissa. Narsistinen esimies on itsekeskeinen ja vie tilaa muilta ihmisiltä ja heidän tarpeiltaan. On selvää, että tällaisia luonteenpiirteitä omaava esimies aiheuttaa konfliktitilanteita ja on kykenemätön niitä selvittämään. Ilmapiiri muuttuu työpaikalla vainoharhaiseksi. Konfliktit etenevät tällaisissa tilanteissa Vartian ym. (2004, s.8) kuvaileman tuhoavan etenemiskiirteen tavoin. Kaikki lähtee erimielisyydestä tai näkemyserosta. Tästä seuraa yhteistyöongelmia, riitoja, selkkauksia ja yhteentörmäyksiä. Lopulta, jos asiaan ei ole tässä vaiheessa puututtu, seuraa epäasiallista kohtelua, henkistä väkivaltaa ja henkilöitynyttä kiusaamista. Aluksi konfliktit näkyvät ja ilmenevät esimerkiksi niin, että kiusattua ei kuunnella ja hänen mielipiteitään ei huomioida. Sitten seuraa mykkäkoulua, yhteistyö ei suju, pantataan tietoa, kunnes lopulta tapahtuu mitätöimistä ja eristäminen yhteisöstä. Kierteen alussa koetaan loukkaantumisen tunnetta, jota seuraa turhautuminen, ahdistus, järkytys, viha ja lopulta puolustuskyvyttömyys. Kiusaamista ei kyetä ratkaisemaan työpaikalla, tarvittaisiin ulkopuolista sovittelua.

Kiusaamistarinoissa esiintyi myös rakenteellista kiusaamista, joka ilmeni jatkuvana stressinä ja suorituspainena. Esimiehet vaativat aina vaan tehokkaampia tuloksia kaikilta työntekijöiltä. Käskyt tuntuvat tulevan jostain ylhäältä, eikä neuvottelumahdollisuuksia anneta. Työsopimusten koe- tai määräaika käytetään kiusaamiskeinona. Sairauslomalaisille ei palkata sijaisia, jolloin muut työtoverit joutuvat tekemään lisätöitä ja uupuvat. Kokemukset rakenteellisesta kiusaamisesta ovat aiempien (D’Cruz, 2015, D’Cruz & Noronha, 2009) tutkimusten mukaan kaksisuuntaiset. Vaikka työpaikka saattoi ajoittain palkita työntekijöitään onnistuneesta suorituksesta bonuksilla tai muilla eduilla, työntekijät ymmärsivät, että palkitseminen on sidoksissa työsuoritukseen, ja aina on päästävä aiempaa parempiin tuloksiin. Nämä vaatimukset jättivät alleen hetkelliset onnistumisen ja hyvinvoinnin tuntemukset. Työpaikalla voidaan samanaikaisesti kokea onnistumista ja stressiä. Tätä ilmiötä on myös Jari Hakanen kuvaillut kaksisuuntaisessa työhyvinvointiteoriassaan (Hakanen, 2004, s.255). Työpaikalla on sekä asioita jotka lisäävät työssä jaksamista, että vaatimuksia jotka kuluttavat voimavaroja. Kiusaaminen kuluttaa voimavarat loppuun, eivätkä satunnaiset hyvät hetket töissä riitä nostamaan työntekijää katkeruuden ja uupumuksen suosta. Rakenteelliselle kiusaamiselle ominaista on sen kasvottomuus. Koska käskyt tulevat sääntömaisina komennuksina kaikille työntekijöille, ei niitä edes ymmärretä kiusaamiseksi vaan pidetään tavallisina käytänteinä. Yhteisiä pelisääntöjä ei ole, tai ainakaan niiden pysyvyyteen ei voi luottaa.

Kiusaamisen kaksi perustarinaa vastaavat yhdessä ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni: *millaista on henkilöitynyt ja rakenteellinen työpaikkakiusaaminen kiusattujen kertomuksissa?* Perustarinoita yhdistää kiusattujen oireet; ahdistus, turhautuminen, koko työyhteisön pahoinvointi ja työtehon laskeminen. Kiusaamisen syyt kumpuavat kirjoittajien mukaan henkilöityneessä kiusaamisessa esimiehen luonteenpiirteistä (epävarmuus, kokemattomuus, narsistisuus), rakenteellisessa taas yrityksen tehokkuustavoitteista. Henkilöityneiden kiusaamistarinoiden kiusaamistapoja ovat muun muassa, syrjintä, eristäminen, selän takana pahaa puhuminen ja mahdollistamien työtehtävien antaminen. Rakenteellinen kiusaaminen taas ilmenee uhkakuvien esittämisenä, jatkuvasti kovenevina tehokkuustavoitteina ja työsopimukseen liittyvänä pelailuna.

Toinen tutkimuskysymykseni oli: *Millaisia toimijuuden muotoja kiusaamiskertomuksissa on?*

Toimijuuden mukaan tuominen analyysiini rakensi ainakin omassa mielessäni eräänlaisen sillan kiusaamistutkimukseni teoriapohjan ja aineiston kertomusten välille. Tutkimusaineistoni sisälsi kertomuksia, eli kiusattujen subjektiivisia kokemuksia. Toimijuuden avulla voidaan havaita kokemusten ja valtarakenteiden suhdetta. Yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta toimijuus liittyy yksilön mahdollisuuksiin ohjata toimintaansa, ja toisaalta miten yhteiskunnan tai työpaikan rakenteet vaikuttavat yksilön toimintaan (Giddens, 1984). Toimijuus voidaan nähdä myös avuttomuuden vastakohtana. Kiusaamistilanne tekee kiusatusta puolustuskyvyttömän ja avuttoman. Tästä seuraa kuitenkin kirjoittajien kertomuksissa toimijuutta ja autonomian tunnetta muuten vaikeassa tilanteessa. Toimijuus on eräänlainen piste kiusaamiselle, sekä kuvaus siitä, miten elämä jatkuu kiusaamisesta huolimatta.

Luvussa 3 kirjoitin työelämän vaatimasta aktiivisesta toimijasta. Muutosten keskellä epävarmassa työelämässä näkyy kaksijakoinen asetelma, jossa työntekijät ovat entistä riippuvaisempia organisaatiosta, mutta organisaatiot muuttavat jatkuvasti muotoaan fuusioitumalla, leikkauksilla, ulkoistamalla toimintojaan, rationoimalla ja saneeraamalla. Tällaiset organisaatiot eivät Siltalan mukaan vastaa rakkauteen eivätkä suostu vastaanottamaan vihaa (Siltala, 2007, s. 631). Työntekijän vaikutusmahdollisuudet näissä muutoksissa ovat pienet, neuvotteluille ei ole aikaa.

Kuitenkin kiusatun työntekijän toimijuutta löytyi kirjoituksista. Se ei välttämättä ollut kovin suurieleistä, kuten barrikadeille nousua tai lakkoilua. Mielestäni pelkästään se, että kiusattu on osallistunut tutkimukseen ja kirjoittanut tarinansa ja kertonut sen jollekin edustaa toimijuutta. Löytämäni kiusattujen toimijuustavat olivat: *sietäminen, lähteminen ja varovainen vastustaminen*.

Sietäminen on pientä toimijuutta, se on eri asia kuin alistuminen tai luovuttaminen. Sietäminen viestii väliaikaisuudesta, kiusattu päättää sietää tilannetta jonka tietää vääräksi, kunnes jotain tapahtuu. Hän saattaa kerätä voimiaan jatkaakseen asian viemistä eteenpäin. Hän kenties odottaa, että kiusaaja siirtyy muihin tehtäviin. Kurjia työoloja siedetään myös toimeentulon vuoksi, sillä muita työpaikkoja ei ole etsimisestä huolimatta löytynyt.

Useissa kirjoituksissa kiusattu päättää lähteä työpaikaltaan, koska on ymmärtänyt, että tilanne ei tule koskaan päättymään, eikä kiusaajasta päästä eroon. Yleistä on, että ensin lähdetään sairauslomalle toivoen, että asiat muuttuisivat. Harvoin näin kuitenkaan käy, ja moni mainitsee toivovansa, että olisi ymmärtänyt lähteä jo paljon aikaisemmin. Rakenteellisessa kiusaamisessa voidaan havaita myös kollektiivinen toimintatapa, kollegat lähtevät yhtenä rintamana ja irtisanoutuvat yhtä aikaa. Tietyissä asiantuntijaorganisaatioissa tämä saattaa olla yrityksen toiminnan kannalta katastrofi. Toisissa tapauksissa irtisanoutumiset saattavat olla se, mihin yritys pyrkiikin painostavalla toiminnallaan. Työntekijät ovat suuri kuluerä, josta olikin hyvä tässä tapauksessa päästä eroon.

Analyysissa muodostunut varovainen vastustaminen on työntekijöiden tapa tuoda mielekkyyttä ja jaksamista työhönsä. Moni kirjoittaja piti tärkeänä ilmaista sen, ettei hyväksy mitä tahansa moraalitonta käytöstä. Joku raja pitää olla toisin sanoen. Kirjoitusten kuvaama vastustaminen oli laillista ja asiallista. Tehtiin ilmoitus luottamusmiehelle, puhuttiin työterveyspsykologille tai tehtiin kollegojen kanssa yhdessä valituksia. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa on kuvailtu myös työntekijöiden varovaista vastustamista (D'Cruz & Noronha, 2009, Lutgen-Sandvik, 2006). Työntekijät voivat yhdessä kehittää monia pieniä toimintatapoja ja keinoja olla alistumatta paineisiin. Kasvottoman organisaation kanssa ei voi riidellä, mutta sen rakenteita voi toimijuudella yrittää hienovaraisesti murtaa.

Kiusattujen kertomukset sisälsivät siis sekä henkilöitynyttä, että rakenteellista työpaikkakiusaamista. Kiusaaminen poistaa tai vähentää työntekijöiden toimintamahdollisuuksia. Selvitäkseen kiusaamistilanteesta kiusattu voi toimia sietämällä tilannetta, lähtemällä pois, tai vastustamalla kiusaamista varovaisin keinoin, ettei menettäisi työpaikkaansa.

6.2 Johtopäätökset

Tämä pro gradu –tutkielmani tuo vähemmän tutkitun näkökulman työpaikkakiusaamisesta yhteiskunnalliseen keskusteluun ja työhyvinvointitutkimukseen, nimittäin rakenteellisen työpaikkakiusaamisen käsitteen. Vaikka työperäinen stressi ja loppuun palaminen on yleistynyt ja on suurin

syy sairauspoissaoloihin Suomessa, harva on kuitenkaan ajatellut, että se johtuisi siitä, että työpaikka tai yritys ovat kiusaajia. Tämän organisatorisen kiusaamisen halusin tuoda esiin myös tämän tutkielman otsikossa. Oy Kiusaaja Ab voi toimia monella toimialalla, mutta raha on kuitenkin se, joka viime kädessä ratkaisee. Yrityksen mielestä työntekijät voisivat olla aina entistä tehokkaampia ja tuottaa enemmän. Oy Kiusaaja Ab näkee työntekijät usein rasittavana kulueränä, minkä vuoksi solmitaan vain määräaikaista työsopimuksia ja pidetään säännöllisesti yt-neuvotteluita. Varmuuden vuoksi on hyvä pitää yllä pelon ilmapiiriä, etteivät työntekijät alkaisi vaatia oikeuksiaan tai kapinoimaan vastaan.

Tämä tutkielma kuvailee työpaikkakiusaamista kiusattujen kokemusten kautta. Ihmisen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen vuoksi on tärkeää, että myös kokemuksellinen näkökulma on mukana tutkimuksessa. Tämä tutkimus vastaa työpaikkakiusaamisen tutkimuksen kentältä tulleet haasteeseen: kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi tarvitaan myös kokemuksellista kerrontamateriaalia työpaikkakiusaamisesta, joka toimisi tarpeellisenä voimavarana kehitettäessä rikkaampaa ja syvempää ymmärrystä tutkittavasta kokemuksesta. Rakenteellista kiusaamista tulee tutkia yhtä laaja-alaisesti kuin henkilöitynyttä kiusaamista on tähän asti tutkittu. Näiden tutkimusten oivallusten avulla luodaan perusta toimille, joilla myös rakenteelliseen kiusaamiseen voidaan puuttua.

Meidän tulee ymmärtää kiusaamista niin organisaatioiden rakennetasolta lähtevänä painostusmuotona, kuin ihmisten välisinä ristiriitoina ja konflikteina. Tämän tutkimuksen aineistossa yritysten tehostamistavoitteita toimeenpanevat lähiesimiehet kuvattiin vihollisiksi. Kirjoittajat kuvasivat nämä toimeenpanijat kokemattomiksi keltanokiksi, jotka suostuvat mihin tahansa, eivätkä uskalla vastustaa ylempää yritysjohtoa. Itse uskon, että ilman asianmukaista johtamiskoulutusta yritys ajautuu muutostilanteessa ja tulospaineissa helposti tulehtuneeseen konfliktitilanteeseen. Lähiesimiehet sylkevät tulospaineet suodattamatta alaisilleen, jotka eivät ilman oikeaa ohjausta ja tukea voi tietää, miten pitää toimia. Kiusaamisen syyt ovat usein nimenomaan rakenteellisia, vaaditaan taitavaa esimiestä ja henkilöstöjohtamista, ettei tavoitteita pusketa läpi rakenteellisella ja henkilöityneellä kiusaamisella. On muistettava, että myös esimiehille tulee stressiä joutuessaan toteuttamaan rakenteellisia muutoksia työpaikalla. Henkilöstöjohtoon tulee näissä ahdistavissa

tilanteissa varmistaa työntekijöiden jaksaminen, ja tarkkailla, että yritys toimii oikein ja lainmukaisesti.

Sanotaan, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus puuttua tilanteeseen. Lähiesimiehen tehtävä on viedä konfliktit käsittelyyn. Ihmissuhteiden toimivuudesta huolehtiminen kuuluu esimiestyöhön. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja ryhtyy toimiin, kun hän saa tiedon työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavasta häirinnästä tai muusta epäasiallisesta kohtelusta työssä. (Vartia ym. 2004.) Tämä on hyvä ja tärkeä neuvo henkilöityneessä kiusaamisessa.

Arvaamaton ja epävakaa työ loputtomine vaatimuksineen tarvitsee vastavoimaa. Ihmiset eivät jaksakaan mitä tahansa. Tarvitaan kestävää henkilöstöpolitiikkaa, jossa tärkein tavoite ei ole työntekijän tuottavuus, vaan hänen aito hyvinvointinsa. Kasvutavoitteet täytyy suhteuttaa henkilökunnan jaksamiseen, sekä maapallon yleiseen kestäväan kehitykseen. On tunnustettava, että rakenteellinen kiusaaminen ei ole millään tavalla normaaliin liiketoimintaan kuuluvaa. Se on moraalitonta ja epäeettistä toimintaa työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. Kilpailudeun ja moraalisesti hyväksyttävän toiminnan on edettävä yhdessä niin, että organisaatiokulttuuriin sopii sekä tehokkuus, että työntekijöiden hyvinvointi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että lopulta yrityksen hallitsemattomat säästötoimenpiteet eivät tuokaan säästöjä, vaan lisäävät kustannuksia alentuneen työtehon ja sairastelun vuoksi. Usein yritys menettää näissä tilanteissa myös paljon osaamista, kokemusta ja muuta hiljaista tietoa.

Keväällä 2020 alkaneen koronapandemian myötä on moni joutunut täysin uusien ja pelottavien haasteiden eteen omilla työpaikoillaan. Asiantuntijat ja ylemmät toimihenkilöt ovat totutelleet etätyöskentelyyn. Yhteistoiminta-neuvottelut, lomautukset ja irtisanomiset ovat tulleet harmillisen tutuiksi monen toimialan työntekijöille. Itse olen käynyt nyt lokakuussa 2020 tämän vuoden puolella läpi jo kahdet yhteistoimintaneuvottelut omalla työpaikallani. Mahdollinen lomautus on tätä kirjoittaessani viiden päivän varoitusajan päässä kaikilla työntekijöillä. Tämän tutkimuksen aikana olen siis törmännyt rakenteellisista syistä johtuviin painostuskeinoihin myös omalla kohdallani. Samoja kokemuksia on monella tuttavallanikin. Kerron tämän siksi, että oma tilanteeni on varmasti vaikuttanut siihen, millaisin silmin luen lähteitä ja aineistoa ja millaisiin seikkoihin niissä tartun.

Kuten jo mainitsin, toivoin tutkimuksen alussa löytäväni kirjoituksista ratkaisumalleja, joita voisi mahdollisesti soveltaa myös muilla työpaikoilla. Tällöin tutkielmassani olisi varmasti ollut positiivisempi ja ratkaisukeskeisempi sävy. Toisaalta aineiston sisällölle ja hengelle tulee olla lojaali, ja kiusaamistarinat olivat varsin lohduttomia. Kertomukset eivät onneksi kuvaile kokonaisvaltaisesti työelämän tilaa. Kirjoittajia oli pyydetty kertomaan nimenomaan pelosta työpaikalla, jolloin sävy oli korostetun dramaattinen. Kaikesta huolimatta uskon, että useimpiin työpaikkoihin pätee kaksisuuntaisen työhyvinvointiteorian malli. Työpaikoilla koetaan paljon myös onnistumisia ja yhteisöllisyyttä stressin ja pettymysten lisäksi.

Tämän tutkimuksen ansiona on se, että kiusattu esitellään toimijana, eikä uhrina. Aiemmassa tutkimuksessa ei ole kiinnitetty kovin paljon huomiota kiusattujen toimimisen tapoihin, vaan heidät kuvaillaan kohtaloonsa alistettuina uhreina. Vaikka kiusaamisen määritelmään sisältyy kiusatun puolustuskyvyttömyys, se ei jää pysyväksi olotilaksi. Isoin osa vallasta on työnantajalla, mutta se ei tarkoita, etteikö kiusaamisen kohteilla olisi lainkaan valtaa ja mahdollisuutta vaikuttaa tilanteeseensa. Mitä yleisempää ja systemaattisempaa kiusaaminen yrityksessä on, sitä kekseliäämpiä vastustustapoja tulee myös epäilemättä muodostumaan. Erityisesti rakenteellisen kiusaamisen pysäyttämiseksi on tärkeää, että kollegat pitävät yhtä, työpaikoilla on aktiivinen ja osaava luottamushenkilö, työterveydessä ymmärretään, miten isosta asiasta on kyse, ammattiliitot ovat aktiivisia ja yhdessä pyritään vastapuolen kanssa neuvottelemaan kaikkia osapuolia huomioiva ratkaisu. Koen huolestuttavana sen, että korona-viruksen mukanaan tuomien haasteiden varjolla yritykset saattavat ajaa entistä vahvemmin omaa etuaan selviytyäkseen. Tänä syksynä esimerkiksi Metsäteollisuuden työnantaja- ja edunvalvontajärjestö Metsäteollisuus ry:n hallitus on päättänyt, että Metsäteollisuus ry irtautuu työehtosopimustoiminnasta, ja työehdoista sopiminen siirtyy yritystasolle. Työntekijöiden neuvotteluasemat heikkenevät, ja pelkona on, että työpaikan menettämisen pelossa suostutaan aiempaa huonompiin ehtoihin.

Tämän tutkielman johdantoluvussa kuvailtiin rakenteellisen ja järjestelmällisen työpaikkakiusaamisen traagiset seuraukset Ranskassa Orange-yhtiössä. Pelkästään tämä esimerkki riittää perustelemaan rakenteellisen kiusaamisen olemassaolon tunnustamisen ja tunnistamisen tärkeyden. Organisaatiomuutos tuntuu usein olevan

peitenimi yrityksen kulujen säästämisoperaatiolle. Tällaisten muutosten täytyy olla tarkoin harkittuja ja vastuullisesti johdettuja.

Rakenteellisen kiusaamisen tutkimusta tulee jatkaa, sillä on tärkeää saada perusteellinen ja kokonaisvaltainen kuva rakenteellisesta työpaikkakiusaamisesta tutkimalla ja vertailemalla sekä kiusaamisen perinteisiä muotoja, että virtuaalisia- ja kybermuotoja. Kiusattuja tulee haastatella, sekä kuulla myös ylimmän johdon, teollisuusryhmien, päättäjien ja ammattiyhdistysten johdon näkemyksiä. Toivon, että tämä tutkimuksen kautta saatava tieto tuo ymmärrystä yritysten johtajille rakenteellisen muutoksen vaikutuksista työntekijöille. Rakenteellisen kiusaamisen syiden ja seurausten ymmärtämisen avulla voidaan kehittää toimintatapoja tilanteisiin, joissa työpaikoilla toteutetaan suuria muutoksia.

Tärkeämpää kuin voivotella mennyttä, on miettiä, millaista on hyvä tulevaisuuden työelämä. On sanottu, että teknologian muuttuessa jatkuvasti on syytä keskittyä siihen, mikä ei muutu, ja ne ovat sosiaaliset suhteet työpaikalla ja reilun pelin säännöt. Kenenkään edun mukaista ei ole pitää yllä kiusaamista mahdollistavia rakenteita. Luottamusta on vaikea rakentaa uudelleen pitkälle menneen konfliktin jälkeen. Jos tilanteet jäävät ratkaisematta, on sillä pitkäaikaiset vaikutukset niin yksilön työhyvinvointiin, kuin myös työpaikan toimintakulttuuriin.

Lähdeluettelo

- Aejmelaeus, A., Gordon, T., Kajava, M., Kalha, H., Korhonen, A., Kujala, T., Lloyd, D., Meurman-Solin, A., Myllykoski, M., Mäkinen, V., Pyysiäinen, I., Raatikainen, P., Rotkirch, A., Sihvola, J., Väyrynen, R., & Ylikoski, P. (2005). *Ihmistieteet tänään*. Gaudemus.
- Bloch, C. (2012). How do perpetrators experience bullying at the workplace? *International Journal of Work Organization and Emotion*, 5(2), 159–177
- Boje, D.M. (2008). *Storytelling Organizations*. London: Sage.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Blackwell, Oxford.
- Chappell, D.; Di Martino, V. (2006) *Violence at work*. Third edition. Geneva, International Labour Office
- D’Cruz, P., & Noronha, E. (2009). *Experiencing depersonalized bullying: A study of Indian call centre agents*. *Work Organization, Labour and Globalization*, 3(1), 26–46.
- D’Cruz, P. (2013). Breathers, Releases, Outlets and Pauses: Employee Resistance in the Context of Depersonalized Bullying. *The Qualitative Report*, 18(36), 1-24. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol18/iss36/2>
- D’Cruz, P., Noronha, E., & Beale, D. (2014). The workplace bullying-organizational change interface: Emerging challenges for human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1434–1459
- D’Cruz, P. (2015). *Depersonalized Bullying at Work: From Evidence to Conceptualization*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-81-322-2044-2>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 3–40). London: Taylor & Francis.

Eriksson, Marja (Tampereen yliopisto) & Koski, Anne (Tampereen yliopisto) & Luomanen, Jari (Tampereen yliopisto) & Parviainen, Jaana (Tampereen yliopisto): *Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008-2009* [sähköinen tietoaaineisto]. Versio 1.0 (2011-02-03). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2607>

Eteläpelto, A., Heiskanen, T., & Collin, K. (2011). *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Kansanvalistusseura.

Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2017). *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Fraser, H. (2004). Doing Narrative Research: Analysing Personal Stories Line by Line. *Qualitative Social Work*, 3(2), 179–201. <https://doi.org/10.1177/1473325004043383>

Giddens, A. (1982). Power, and the dialectic of control and class structuration. Teoksessa: A. Giddens & G. MacKenzie (Eds.), *Social class and the division of labour* (s. 29-45). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley, CA: University of California Press.

Giorgi, A., & Giorgi, B. (2003). Phenomenology. Teoksessa J. A. Smith (toim.), *Qualitative research: A practical guide to research methods* (s. 25–50). Lontoo & Thousand Oaks: SAGE.

Hakanen J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Sosiaalipsykologian väitöstutkimus

Heikkinen, H. L. T. (2001) Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, 116–132. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hogh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L.

Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 107–128). London: Taylor & Francis.

Hänninen, Vilma (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere : Tampereen yliopisto.

Jenkins, M. F., Zapf, D., Winefield, H., & Sarris, A. (2012). *Bullying allegations from the accused bully's perspective*. *British Journal of Management*, 23(4), 489–501.

Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.

Kantola, A. (2006) Suomea trimmaamassa: Suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa Heiskala, Risto and Luhtakallio, Eeva. *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus.

Keashly, L., & Harvey, S. (2006). Emotional abuse at work. Teoksessa E. K. Kelloway, J. Barling, & J.Furrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 95–120). CA, Sage: Thousand Oaks.

Keashly, L., & Jagatic, K. (2011). North American perspectives on hostile behaviours and bullying in work. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 41–74). London: Taylor & Francis.

Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing: Om psykiskt våld i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Liefooghe, A. P., & MacKenzie-Davey, K. (2001). *Accounts of workplace bullying: The role of the organization*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375–392.

Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take This Job and...: Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406–433. <https://doi.org/10.1080/03637750601024156>

Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro

Matthiesen S. & Einarsen S. (2015) Perpetrators and targets of bullying at work teoksessa: Maiuro, R. D. *Perspectives on bullying: Research on childhood, workplace, and cyberbullying* (s.135-153). New York: Springer Publishing Company.

McNay, Lois (2004) Agency and Experience: Gender as a Lived Relation. In Lisa Adkins & Beverley Skeggs (eds.) *Feminism after Bourdieu*. Oxford: Blackwell, 175–190.

Milczarek, M. (2010). Workplace violence and harassment: a European picture. *European risk observatory report*. European Agency for Safety and Health at Work.

Mythen, G. (2017). Employment, Individualization and Insecurity: Rethinking the Risk Society Perspective. *The Sociological Review* (Keele), 53(1), 129–149.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00506.x>

Namie, G., & Namie, R. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL: Sourcebooks.

Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26(4), 309–332.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>

Nielsen, M., & Einarsen, S. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>

Niinistö, M. (13.2.2020). Yhä useampi jää sairauslomalle mielenterveysongelmien takia – työn vaatimukset vievät voimat. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11204724>

Reinboth, C. (2006). *Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen*. Helsinki: Yrityskirjat.

Ruokangas, M. (28.4.2020). Kittilä-jupakka siirtyy hovioikeuteen – Suomen suurimman kuntarikosjutun käsittely vie hovissakin kuukausia. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11324510>

Salin, D., & Hoel, H. (2011). Organizational causes of workplace bullying. Teoksessa H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), Einarsen S (pp. 227–244). London: *Bullying and harassment in the workplace* Taylor & Francis.

Siltala, J. (2007). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun* (Uud. laitos.). Otava.

Squire, C. (2009). Experience-centred and culturally-oriented approaches to narrative. Teoksessa M. Andrews, C. Squire, & M. Tamboukou (toim.), *Doing narrative research* (2. painos) (s. 41–63). Lontoo: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9780857024992.d4>

Sutela, H. & Lehto, A.-M. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Tehrani, N. (2004). *Workplace trauma: Concepts, assessment, and interventions*. Hove; New York, NY: Brunner-Routledge

Townend, A. (2008). Identifying and managing bullying in the workplace. *Human Resource Management International Digest*, 16(6), pp. 3-5.
doi:10.1108/09670730810900802

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019) Työolobarometri lokakuu 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. file:///C:/Users/\$V6JJ20-BE31SRSIHTDD/Downloads/TEM_2019_51.pdf. Haettu 9.3.2020.

Työterveyslaitos & Vartia, M. (2004). *Työyhteisötörmäyksiä: Ristiriitojen käsittely työpaikalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työpistelehti <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyopaikkakiusaaminen-nousi-keskusteluun-30-vuotta-sitten-%E2%94%80-mika-on-muuttunut/> ladattu 30.1.2020

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738.

Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa* (väitöskirja). Acta Universitatis Lapponiensis 227. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Tökkäri, V. (2018) Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J.& Virtanen I. toim *Kokemuksen tutkimus VI – kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press

Valtioneuvoston viestintäosasto. (2018) Tiedote 165/201

Vartia, M., Joki, M., Kalavainen, S., Olin, N. & Pahkin, K. (2016). *Katkaise kiusaamisen kierre: Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M., & Leka, S. (2011). Interventions for the management of bullying at work. teoksessa H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper, & S. Einarsen (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (s. 359–380). London: Taylor & Francis.

Vartia, Maarit & Paananen, Taina (1992) Henkinen väkivalta työssä. Helsinki: Työterveyslaitos

Vartia M. & Perkka-Jortikka K. 1994. *Henkinen väkivalta työpaikoilla*. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat: Gaudeamus Kirja

Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health : [University of Helsinki].

Yhdenvertaisuuslaki. (1325/2014)

Yhdenvertaisuusvaltuutettu (verkkosivu) (haettu 8.11.2020)
<https://syrjinta.fi/rasismi>

Åkerblad, L. (2014). *Epävarmuuden tuolla puolen. Muuttuvat työmarkkinat ja prekaari toimijuus*. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere

